

Le prédiagnostic stratégique par l'exemple



V2



Le prédiagnostic stratégique par l'exemple



PRÉFACE

« Il n'y a pas de bon vent pour qui ne sait pas où il va », disait Sénèque.

Cette sentence de sagesse prend aujourd'hui tout son sens, car l'ensemble des experts identifie, comme un facteur clé de compétitivité, la capacité d'une entreprise à se doter d'un système d'information performant qui soit véritablement au service de sa stratégie.

En effet, l'évolution de son système d'information, ou « informatique », constitue, pour une entreprise, un des domaines où le risque est très important. Les exemples sont nombreux d'entreprises pénalisées par une définition du système d'information inadaptée à la réalité des besoins ou par une mise en œuvre non maîtrisée sous la pression des «solutions» toutes faites.
A contrario, il existe au sein des PME de très nombreux succès dans la mise en œuvre de systèmes d'information en cohérence avec la stratégie et l'organisation.

Par ailleurs, parler de réflexion stratégique fait parfois peur à certaines PMI, qui pensent que ces notions sont réservées aux grandes entreprises et craignent de « se perdre » dans des démarches complexes et excessivement théoriques.

Le chef d'entreprise a besoin d'une réflexion méthodologique simple, délimitant clairement la démarche d'analyse stratégique de sa société et l'orientant vers des choix très concrets quant à l'évolution de son système d'information.

C'est dans cet esprit que le référentiel « Pmi-diag » a été mis au point, dans le cadre d'une étude confiée à Ernst & Young, sous le pilotage de la Direction Générale des Entreprises, d'entreprises témoins et de représentants de l'industrie et de la profession du conseil.

Après avoir été testé avec succès dans une dizaine de PMI, ce guide de prédiagnostic est aujourd'hui mis à la disposition des responsables d'entreprises. Ils pourront ainsi s'engager facilement dans cette démarche d'analyse stratégique de leur entreprise et de mise en place d'un système d'information adapté et performant, leur donnant un avantage compétitif significatif. Cependant, c'est par l'intervention d'un consultant expérimenté, extérieur à l'entreprise, que celle-ci en tirera le maximum de bénéfices.

Je souhaite que le guide « Pmi-diag », conçu dans une perspective essentiellement pratique, puisse contribuer à aider les dirigeants des PMI françaises à s'engager dans une telle démarche et à la mener à terme.

François LOOS

Ministre délégué à l'Industrie



SOMMAIRE



GENÈSE ET MODE D'EMPLOI DE LA MÉTHODE « Pmi-diag »

1- Pourquoi une méthode de prédiagnostic ?

L'ensemble des analyses converge pour identifier, comme un facteur clé de compétitivité de l'entreprise, sa capacité à se doter d'un système d'information performant et bien adapté à sa stratégie. Cet objectif ne peut être atteint que dans le cadre d'une démarche bien maîtrisée.

L'expérience montre en effet qu'une réflexion structurée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise constitue un préalable à la définition du système d'information le mieux adapté. Avec le développement du travail en réseau et de la mutualisation des moyens, le choix et le développement du système d'information ne peuvent plus aujourd'hui être appréhendés sous le seul angle technique. L'entreprise doit préparer ce choix en formalisant sa stratégie et en anticipant les changements.

L'outil « Pmi-diag » permet ainsi de réaliser un état des lieux sur la cohérence entre le système d'information, la stratégie du dirigeant et sa mise en œuvre au sein de l'organisation et des processus majeurs. Ce guide apporte un cadre méthodologique simple, délimitant clairement la démarche d'analyse stratégique et l'orientant vers des choix très concrets quant à l'évolution du système d'information.

Basé sur un référentiel précis, afin d'aborder en peu de temps l'essentiel des aspects de l'entreprise, le pré-diagnostic « Pmi-diag », simple et rapide, est plus particulièrement destiné à aider les PMI employant entre 20 à 250 salariés. Il vise notamment à leur apporter :
- la qualité d'une méthodologie formalisée et mise au point par le cabinet Ernst & Young, sous l'égide d'un comité de pilotage représentatif et après validation sur la base d'interventions tests réalisées par une dizaine de consultants pilotes ;
- la transparence découlant du caractère public du référentiel ; avant de s'engager dans une intervention « Pmi-diag », la direction de l'entreprise bénéficie de ce fait d'une description très détaillée de son contenu, de ses objectifs et de ses modalités.

Avec le pré-diagnostic stratégique « Pmi-diag », les responsables d'entreprise bénéficieront ainsi :
- d'une vision claire des principaux enjeux actuels et à venir sur leurs marchés,
- d'une compréhension de leur positionnement en termes de forces et faiblesses, notamment en regard des marchés et de la concurrence,
- d'une analyse de leur portefeuille clients,
- d'une réflexion sur leur organisation au regard des contraintes internes et externes,
- **et donc d'une analyse de la cohérence entre les moyens informatiques mis en œuvre et la réalité des besoins de l'entreprise en termes de système d'information.**

2- Mode d'emploi de « Pmi-diag »

Ce guide présente la mise en œuvre de la méthode « Pmi-diag » à partir d'un exemple fictif : celui de la société DUPOND, fabricant de jouets. Pour appliquer « Pmi-diag » au cas d'une entreprise donnée, notamment afin de préparer l'intervention du consultant, il existe par ailleurs une version vierge et prête à l'emploi de ce guide (téléchargeable, tout comme la présente version, sur : www.telecom.gouv.fr/pmidiag).

Pour tous autres renseignements, vous pouvez adresser un message à : pmidiag@industrie.gouv.fr

La méthode « Pmi-diag » a été conçue pour être conduite et animée par un consultant, selon un schéma d'intervention type de trois jours. En effet, ce n'est que par l'intervention d'un consultant expérimenté que l'entreprise tirera le meilleur profit du pré-diagnostic, grâce à deux apports essentiels :

- un regard extérieur ;
- une pratique de l'outil « Pmi-diag », acquise par le consultant au fil de ses interventions.

Cependant, il est utile que les dirigeants de l'entreprise recourent directement au présent guide, de manière à se familiariser avec la démarche « Pmi-diag ». Cela leur permet notamment :

- de décider de faire intervenir un consultant en toute connaissance de cause ;
- de préparer cette intervention, par exemple en commençant à renseigner les tableaux des chapitres 2 à 5 ;
- de suivre, étape par étape, le déroulement de l'intervention.

2.1- l'organisation du guide

« Pmi-diag » propose de mener une analyse brève, limitée à 3 jours, mais suffisamment approfondie pour être capable de converger vers une synthèse pertinente.

Le présent guide se compose de 8 modules d'analyse, incluant des outils de synthèse à la fois qualitatifs (les fiches « diagnostic ») et quantitatifs (les fiches « score »). Ces fiches, notées par le symbole « ▲ », constituent la base du document de synthèse final.

Ce guide se voulant, autant que faire se peut, générique, se trouve être naturellement « trop complet » dans de nombreux cas ; il faut donc le considérer comme une base de ressources, d'où la compétence du consultant saura extraire les parties strictement nécessaires à l'analyse d'une situation donnée. La « granularité » du recueil d'information doit ainsi être ajustée au cas particulier de l'entreprise. C'est pour cela que la méthode ne vise pas à aller trop loin dans une quantification dont la précision finale serait illusoire.

Dans cet esprit, « Pmi-diag » propose une méthode de *scoring* aboutissant à une **évaluation quantitative synthétique** du positionnement de l'entreprise, représentée graphiquement pour les aspects suivants :

- comparaison entre la *stratégie* et le *système d'information* (matrice 9b) ; le tableau de synthèse proposé par la fiche 9a permet ensuite d'approfondir l'analyse en pointant l'origine des déséquilibres (marchés, offre, clients, concurrence, organisation ou processus) ;
- comparaison entre les *moyens informatiques* et les *usages* (diagramme 9c).

La **synthèse qualitative** des fiches « diagnostic » permet, par ailleurs, au consultant d'exprimer son appréciation sur la situation de l'entreprise, en termes de *forces*/*faiblesses* comme de *menaces*/*opportunités* et de proposer des *leviers d'amélioration*.

L'ensemble de ces observations permettra :

- de détecter l'origine éventuelle du manque de cohérence entre la stratégie, le système d'information et l'organisation ;
- de faire des recommandations sur les points qui seraient à approfondir avant toute action en termes simplement « informatiques ».

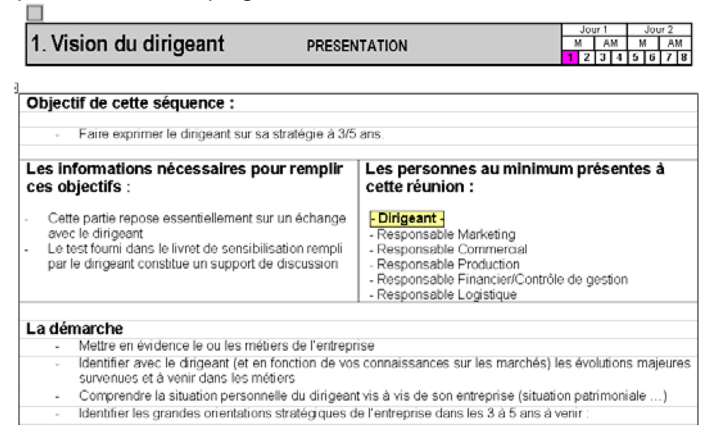


Un bandeau figure en haut de chaque page. Il porte des indications destinées à faciliter la navigation dans le guide, notamment la place du module en cours dans l'ensemble des 8 modules d'analyse :



Les huit modules
et leur répartition théorique dans le temps

Une présentation est proposée dans la page de tête de chacun des 8 modules



1. Vision du dirigeant — PRESENTATION

Objectif de cette séquence :

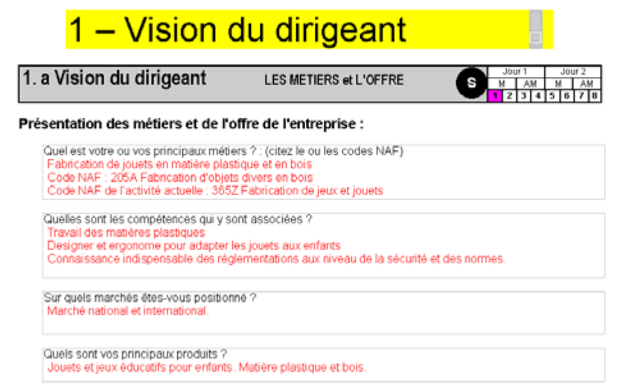
- Faire exprimer le dirigeant sur sa stratégie à 3/5 ans

Les informations nécessaires pour remplir ces objectifs :	Les personnes au minimum présentes à cette réunion :
- Cette partie repose essentiellement sur un échange avec le dirigeant - Le test fourni dans le livret de sensibilisation rempli par le dirigeant constitue un support de discussion	- Dirigeant - - Responsable Marketing - Responsable Commercial - Responsable Production - Responsable Financier/Contrôle de gestion - Responsable Logistique

La démarche

- Mettre en évidence le ou les métiers de l'entreprise
- Identifier avec le dirigeant (et en fonction de vos connaissances sur les marchés) les évolutions majeures survenues et à venir dans les métiers
- Comprendre la situation personnelle du dirigeant vis à vis de son entreprise (situation patrimoniale …)
- Identifier les grandes orientations stratégiques de l'entreprise dans les 3 à 5 ans à venir

Des formulaires en texte libre permettent de recueillir les éléments utiles lors des entretiens,



1 – Vision du dirigeant

1. a Vision du dirigeant — LES METIERS et L'OFFRE

Présentation des métiers et de l'offre de l'entreprise :

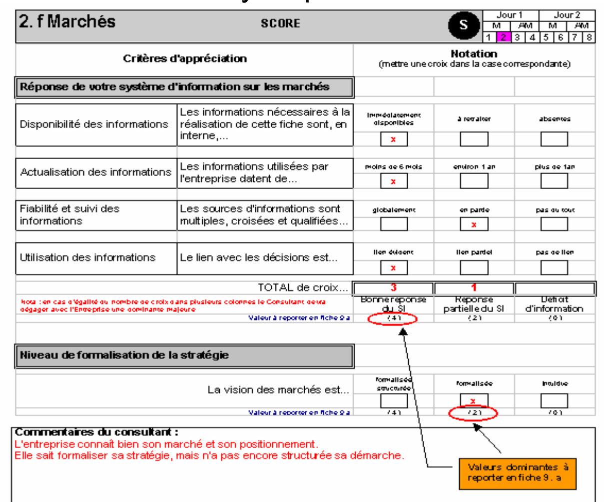
Quel est votre ou vos principaux métiers ? : (citez le ou les codes NAF)
Fabrication de jouets en matière plastique et en bois
Code NAF : 205A Fabrication d'objets divers en bois
Code NAF de l'activité actuelle : 365Z Fabrication de jeux et jouets

Quelles sont les compétences qui y sont associées ?
Travail des matières plastiques
Designer et ergonome pour adapter les jouets aux enfants
Connaissance indispensable des réglementations aux niveau de la sécurité et des normes

Sur quels marchés êtes-vous positionné ?
Marché national et international

Quels sont vos principaux produits ?
Jouets et jeux éducatifs pour enfants. Matière plastique et bois.

Des formulaires numériques alimentent l'analyse quantitative et construisent le scoring final.



2. f Marchés — SCORE

Critères d'appréciation		Notation (mettre une croix dans la case correspondante)		
Réponse de votre système d'information sur les marchés				
Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…	immédiatement disponibles: x	à retraiter	absentes
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise datent de…	moins de 6 mois: x	environ 1 an	plus de 1an
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…	globalement	en partie: x	pas du tout
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…	lien évident: x	lien partiel	pas de lien
	TOTAL de croix…	3	1	
Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure		Bonne réponse du SI	Réponse partielle du SI	Déficit d'information
	Valeur à reporter en fiche 9 a	(4)	(2)	(0)
Niveau de formalisation de la stratégie				
	La vision des marchés est…	formalisée structurée	formalisée: x	intuitive
	Valeur à reporter en fiche 9 a	(4)	(2)	(0)

Commentaires du consultant :
L'entreprise connaît bien son marché et son positionnement.
Elle sait formaliser sa stratégie, mais n'a pas encore structurée sa démarche.

Valeurs dominantes à reporter en fiche 9 . a



2.2- schéma d'une intervention type

La durée totale de l'intervention du consultant est typiquement estimée à 3 jours :

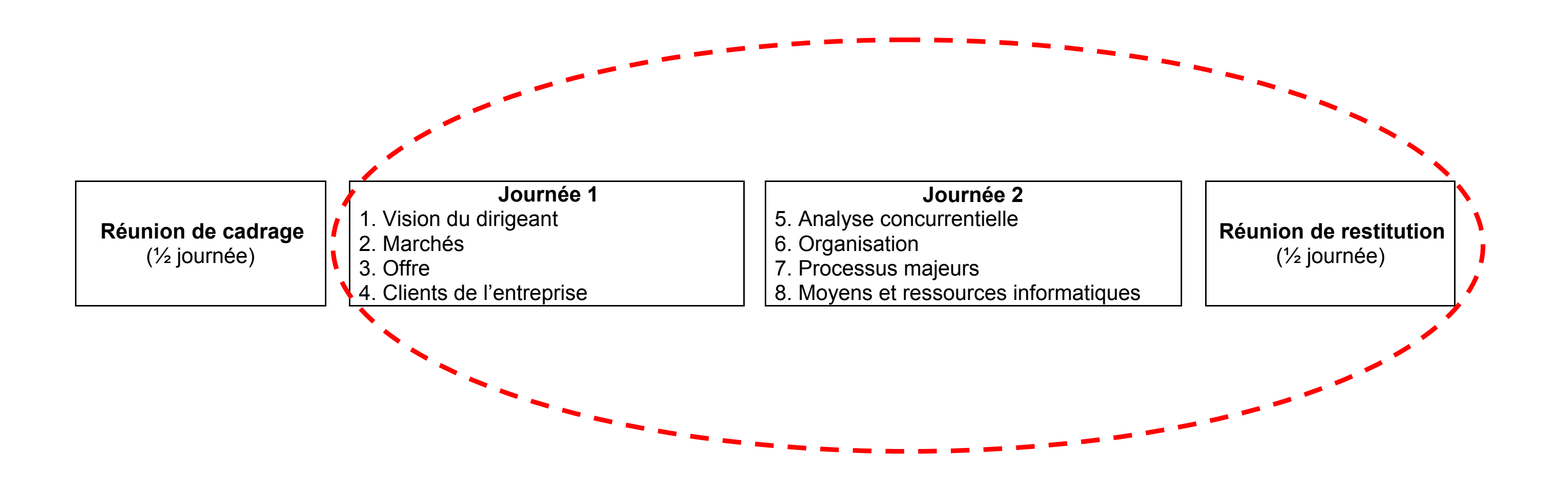
Une réunion de cadrage (une demi-journée) permet au consultant d'acquérir un premier sentiment sur ce qui fait la réalité de l'entreprise et de rencontrer les personnes clés. A cette occasion, il explique la démarche et précise au dirigeant les fiches, tirées du présent guide, qu'il conviendrait de remplir afin de faciliter les entretiens ultérieurs.

Le cœur de l'intervention est ensuite concentré sur deux journées en entreprise. Découpées en modules de 2 heures, dont la synthèse est formalisée dans des fiches marquées d'un signe « ▲ », ces demi-journées sont animées par le consultant, en présence du chef d'entreprise ou de ses collaborateurs proches, comme il est indiqué en tête de chacun des modules.

La première journée, découpée en 4 modules de 2 heures, sera consacrée à formaliser :
- la **vision du dirigeant** sur le métier de l'entreprise et les objectifs stratégiques,
- les **marchés** de l'entreprise : décomposition et segmentation, facteurs clés de succès,
- l'**offre** : les produits et leur évolution,
- les **clients** : structure et évolution du portefeuille, évaluation du risque client.

La deuxième journée, structurée sur la même base de durée, sera consacrée à :
- l'étude du **positionnement concurrentiel**,
- l'analyse de la cohérence entre **l'organisation** et la stratégie,
- la modélisation des **processus majeurs**,
- le diagnostic des moyens et **ressources informatiques** disponibles.

Une dernière demi-journée, consacrée à la restitution, présentera au dirigeant et à l'encadrement les résultats du prédiagnostic, afin d'esquisser les pistes d'actions à entreprendre.





1. VISION DU DIRIGEANT - Présentation du module

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :

- ✓ Faire exprimer le dirigeant sur sa stratégie à 3/5 ans.

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :

- ✓ Cette partie repose essentiellement sur un échange avec le dirigeant

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant -
- Responsable Marketing
- Responsable Commercial
- Responsable Production
- Responsable Financier/Contrôle de gestion
- Responsable Logistique

La démarche :

- ✓ Mettre en évidence le ou les **métiers** de l'entreprise
- ✓ Identifier avec le dirigeant (et en fonction de vos connaissances sur les marchés) les **évolutions** majeures survenues et à venir dans les métiers
- ✓ Comprendre la **situation personnelle du dirigeant** vis à vis de son entreprise (situation patrimoniale …)
- ✓ Identifier les **grandes orientations stratégiques** de l'entreprise dans les 3 à 5 ans à venir :
  - ✓ Stratégie de maintien et de restauration des marges
  - ✓ Stratégie de croissance (en France et à l'international)
  - ✓ Stratégie de différenciation et de diversification sur de nouveaux marchés

Les éléments à collecter :

- ✓ Cette partie est essentiellement menée sur la base d'un échange de 2 heures avec le dirigeant. Elle permet de :
  - ✓ Faire un état des lieux de l'entreprise
  - ✓ Identifier les forces et faiblesses de l'entreprise perçues par le dirigeant (ce volet est à compléter lors du module 2 sur les marchés)
  - ✓ Mettre en évidence avec le dirigeant les incidences attendues de l'évolution de son secteur d'activité sur le développement de l'entreprise

La synthèse :

- ✓ La synthèse reprend les éléments cités précédemment



Vision du dirigeant

1. a Les MÉTIERS et l'OFFRE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Présentation des métiers et de l'offre de l'entreprise :

Quel est votre ou vos principaux métiers ? : (citez le ou les codes NAF)
Fabrication de jouets en matière plastique et en bois
Code NAF : 205A Fabrication d'objets divers en bois
Code NAF de l'activité actuelle : 365Z Fabrication de jeux et jouets

Quelles sont les compétences qui y sont associées ?
Travail des matières plastiques
Designer et ergonome pour adapter les jouets aux enfants
Connaissance indispensable des réglementations au niveau de la sécurité et des normes.

Sur quels marchés êtes-vous positionné ?
Marché national et international.

Quels sont vos principaux produits ?
Jouets et jeux éducatifs pour enfants. Matière plastique et bois.

Quels sont vos principaux clients ?
Grandes surfaces
Distributeurs spécialisés
Divers petits magasins de jeux et jouets

Quels sont vos principaux partenaires (fournisseurs, prestataires de services, …) ?
Fabricant de moules et modèles
Fournisseurs de matière première
Cabinet d'étude en design et ergonomie

Les données économiques :

Evolution du Chiffre d'Affaires :
En progression régulière depuis 10 ans

Evolution de la rentabilité et du résultat :
Stable mais en légère régression depuis 1 an

Evolution des effectifs :
Stable sur les cinq dernières années

Répartition du capital :
Actionnaires privés. Sans distribution de dividendes



1. b OBJECTIFS STRATÉGIQUES ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Les objectifs stratégiques sur le ou les métiers, les marchés et les produits/prestations de l'entreprise :

Anticipez-vous des évolutions de votre ou de vos métiers dans les 3 à 5 ans à venir ? (précisez)
Oui. Baisse du marché sur les petits magasins de jeux et jouets, stabilisation du marché grandes surfaces, progression des distributeurs spécialisés et de la vente à distance.

Envisagez-vous des développements sur de nouveaux marchés dans les 3 à 5 ans à venir ? Précisez (développement sectoriel ou géographique)
Oui.
Développer le marché des distributeurs spécialisés.
Stabiliser et conforter le marché grandes surfaces
Développer le marché à l'exportation (Amérique du sud, Pays de l'est, Maghreb, Europe du nord)

Les enjeux au niveau de votre organisation : Quel est l'impact de ces évolutions sur votre organisation et plus particulièrement sur les points suivants :

Processus de production :
Modernisation de l'outil de production

Processus commercial :
Renforcement de l'équipe commerciale
Trouver des agents et des modalités pour développer rapidement la présence à l'export (émergence de concurrents chinois)

Processus marketing/communication :
Mieux connaître les contraintes d'achats des grandes surfaces
Respecter les réglementations et normes exports

Processus Recherche et développement :
A étudier en relation avec le partenaire cabinet d'étude et de design

Processus ressources humaines :
Augmentation de l'effectif commercial
Plan de formation pour les opérationnels en cohérence avec les investissements de production

Système d'information :
Mise en place d'un site Internet de présentation et de vente à distance
Etude d'un système d'information permettant aux commerciaux d'être plus efficaces d'une manière nomade

Autres :



1. c OBJECTIFS du DIRIGEANT ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Les objectifs personnels du dirigeant : en tant que dirigeant quels sont vos objectifs dans les 3 à 5 ans à venir ?

Quel est votre « moteur » dans les 3 à 5 ans à venir ?
Conforter l'entreprise sur son marché du jouet plastique
Monter en gamme vers les jeux et jouets en bois pour adultes : gadgets, cadeaux d'entreprises
Ouvrir une filiale de production en Amérique du sud

D'un point de vue familial, successoral :
Non concerné actuellement

D'un point de vue financier et/ou patrimonial :
Améliorer les fonds propres

D'un point de vue qualité de vie :
Engager une réflexion au niveau d'une participation aux résultats pour l'ensemble du personnel

Autres :

Synthèse des menaces / opportunités pour votre entreprise dans les 3-5 ans :

MENACES	Stagnation du marché national. Augmentation imprévue des matières premières.
OPPORTUNITES	Certains concurrents bien connus sont en passe de cesser leur activité par manque de repreneur. Ouverture du marché Amérique du sud par contacts au niveau familial



## 2. MARCHÉS - PRÉSENTATION DU MODULE	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :

- ✓ Comprendre la structure et les évolutions des grandes activités (produits/marchés) de l'entreprise
- ✓ Identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise sur ses marchés

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :

- ✓ La décomposition du CA de l'entreprise et historique sur 3 ans
- ✓ Les indicateurs de performance économique
- ✓ Études ou informations sur les tendances de marché

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant
- **Responsable Marketing -**
- Responsable Commercial
- Responsable Production
- Responsable Financier/Contrôle de gestion
- Responsable Logistique

La démarche :

- ✓ Faire une **décomposition du Chiffre d'Affaires** de l'entreprise par segment d'activité
- ✓ Identifier les différents **marchés actuels et futurs** de l'entreprise et comprendre leurs évolutions
- ✓ Synthétiser les **facteurs clés de succès requis** sur ces différents marchés
- ✓ Déduire la **position relative de l'entreprise sur ses marchés** en évaluant le degré de maîtrise de ces facteurs clés de succès

Les éléments à collecter :

- ✓ Un support de formalisation de la segmentation stratégique
- ✓ Une matrice de positionnement des activités de l'entreprise

La synthèse :

- ✓ Grandes orientations stratégiques sur les marchés
- ✓ Améliorations dans le processus marketing et commercial
- ✓ Projection des principaux indicateurs économiques et financiers à horizon de 2 ans

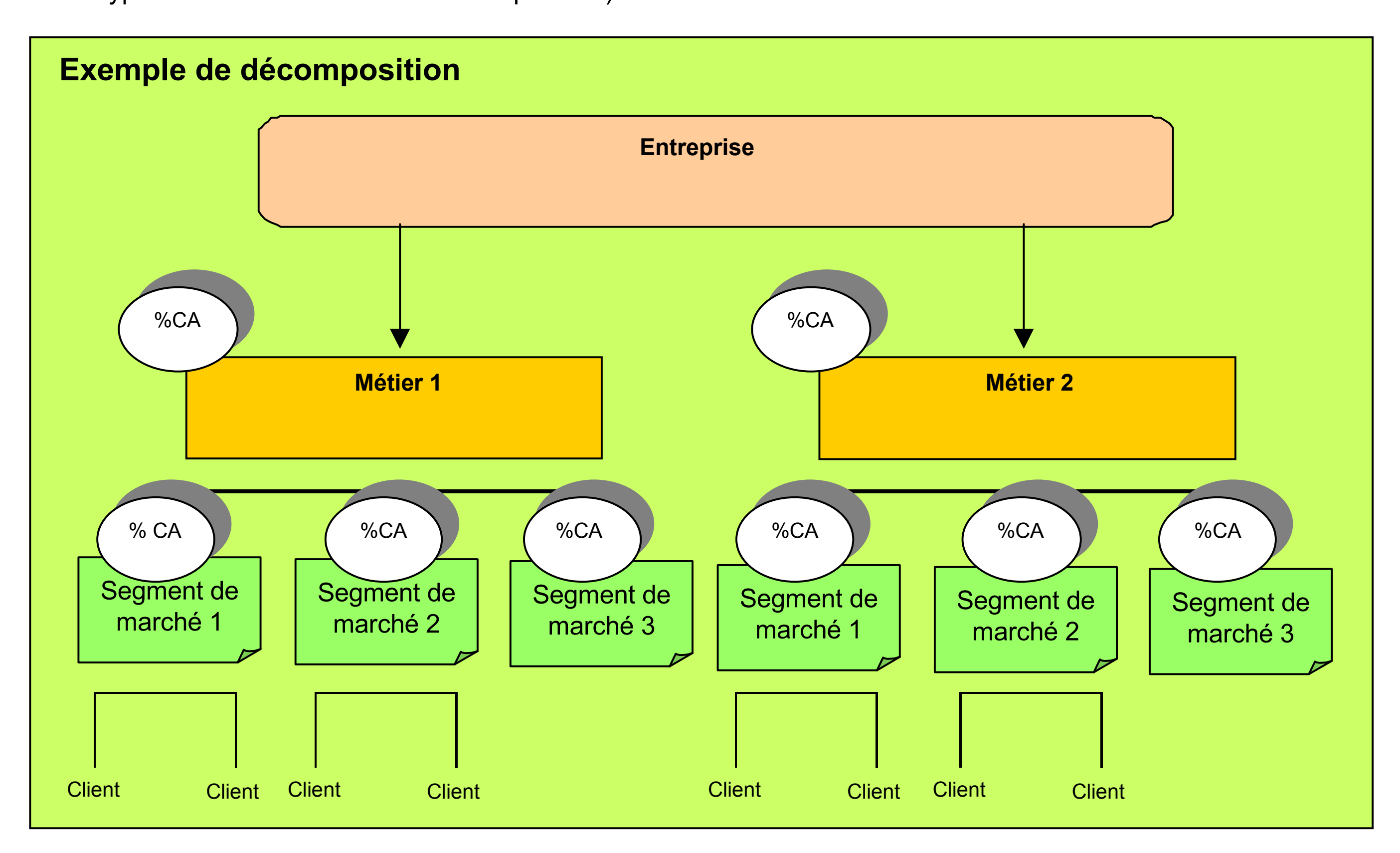


2. a DÉCOMPOSITION des ACTIVITÉS
(Méthodologie)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

- Cet outil a pour objectif d'identifier et de décomposer les activités principales de l'entreprise et de mettre en évidence la contribution de chacune d'elles dans le Chiffre d'Affaires global.

- Cette segmentation repose sur l'analyse des couples produits/marchés de l'entreprise (croisement entre les types de clients et l'offre mise à disposition)



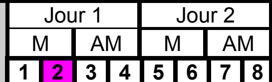
Informations obligatoires :

1. Identifier les métiers de l'entreprise et indiquer la part du CA réalisé pour chacun de ses métiers.
   Exemple : éditeur de logiciel, fabricant de jouets, équipementier automobile, ….

2. Identifier les segments d'activité sur lesquels l'entreprise intervient et indiquer la part du CA.
   Exemple : éditeur de logiciel sur le <u>segment de marché de l'éducation</u>, fabricant de jouet sur le <u>segment de marché junior</u>

3. Identifier les clients dont le CA représente une part importante de ce segment d'activité ou des typologies de clients si le nombre est important. *Exemple* : éditeur de logiciel sur le segment de marché de l'éducation <u>à destination d'intégrateurs,</u> fabricant de jouet sur le segment de marché junior à destination des grandes surfaces spécialisées





2. a DÉCOMPOSITION DES ACTIVITÉS de l'entreprise (bis)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Fondée en 1948 par la famille DUPOND, l'entreprise se positionne sur deux segments de marché : les jouets en bois.

Le jouet en bois, activité historique depuis les origines, ne représente plus que 30% du CA, alors que le jouet plastique représente actuellement 70% d'un CA total de 8 M €, pour un effectif de 105 personnes.

Informations obligatoires :

4. Identifier les métiers de l'entreprise et indiquer la part du CA réalisée pour chacun de ses métiers.
   Exemple : éditeur de logiciel, fabricant de jouets, équipementier automobile,….

5. Identifier les segments d'activité sur lesquels l'entreprise intervient et indiquer la part du CA.
   Exemple : éditeur de logiciel sur le segment de marché de l'éducation, fabricant de jouet sur le segment de marché junior

6. Identifier les clients dont le CA représente une part importante de ce segment d'activité ou des typologies de clients si le nombre est important. *Exemple* : éditeur de logiciel sur le segment de marché de l'éducation à destination d'intégrateurs, fabricant de jouet sur le segment de marché junior à destination des grandes surfaces spécialisées

Matrice de positionnement (2. c):

L'objectif du travail sur la segmentation est de construire la matrice de positionnement des activités de l'entreprise (chaque segment sera représenté par une bulle sur la matrice) :
Cet outil permettra de visualiser en fiche (2.c) les activités structurant le développement de l'entreprise à un horizon moyen terme et sur lesquelles il sera nécessaire d'allouer des ressources. Sa lecture permettra également d'identifier les activités non prioritaires dans le projet de développement.

Tableaux (2. b)

Pour construire la matrice il est nécessaire pour chacun des métiers de mener avec le dirigeant un échange sur 3 points (fiches 2.b) :

1- Démarrer l'analyse par la détermination du **poids économique** de chaque segment (contribution au CA et à la marge).

- Vous pourrez jouer sur la taille des « bulles » pour représenter ce poids économique sur la matrice
- Les autres appréciations seront portées selon la convention suivante :

+	Croissance ou favorable
=	Stabilité ou ni favorable, ni défavorable
-	Décroissance ou défavorable

2- Identifier pour chaque segment, les **facteurs d'attractivité**, c'est-à-dire les facteurs qui vont apporter une réelle valeur au segment. A titre d'exemple on peut retenir le niveau de croissance, le niveau de rentabilité, les risques encourus sur ce segment.

L'appréciation s'effectue ainsi :

Signe	Facteurs		
	CROISSANCE	RENTABILITE	RISQUE
+	Favorable	Favorable	Faible
=	Ni favorable, ni défavorable	Ni favorable, ni défavorable	Moyen
-	Défavorable	Défavorable	Fort

Par segment analysé dégager ensuite la tendance majeure à partir de la somme des + / = /-

3- Recenser et évaluer, pour chaque segment identifié, les **facteurs clés de succès** (ou **atouts**) que l'entreprise doit maîtriser pour réussir.

Il s'agit des facteurs exigés par la demande et non pas uniquement ce que sait faire l'entreprise. Chaque facteur clé de succès fait l'objet d'une appréciation :

+	Lorsqu'il est maîtrisé par l'entreprise
=	Pour une maîtrise moyenne
-	Pour un facteur non maîtrisé

Par segment analysé faire la somme des + / = /- .



2. b SEGMENTATION et FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	**2**	3	4	5	6	7	8

Pour chacun des segments de marché concernés par ce métier renseignez les points suivants :
(dupliquer cette fiche par métier)

Métier 1 : Fabrication de jouets en plastique

Contribution du métier au CA : **70 %**

Tableau des POIDS ÉCONOMIQUES :

Segments de marché	CA du segment		Evolution dans l'entreprise		Rentabilité du segment
	K€	% du CA entreprise	Depuis 3 ans (+/ = / -)	Dans le futur (+/ = / -)	(+/ = / -)
Segment 1 **Distributeurs spécialisés**	**3 200**	**40 %**	+	+	+
Segment 2 **Grandes surfaces**	**1 600**	**20 %**	=	=	=
Segment 3 **Petits magasins spécialisés**	**800**	**10 %**	=	–	–

Tableau d'appréciation de l'ATTRACTIVITÉ :

Segments de marché	Facteurs de croissance (+/ = / -)	Facteurs de rentabilité (+/ = / -)	Facteurs de risques (+/ = / -)	Synthèse par segment
Segment 1 **Distributeurs spécialisés**	+	+	+	Très attractif, secteur porteur dans les 5 ans à venir
Segment 2 **Grandes surfaces**	+	=	=	Attractif, difficile au niveau politique d'achat, avec risques notables
Segment 3 **Petits magasins spécialisés**	–	–	=	En régression mais à conserver sans déployer d'efforts particuliers

Tableau d'évaluation des ATOUTS par les FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Segments de marché	Facteurs clés de succès	Evaluation de la maîtrise par facteur (+/ = / -)	Synthèse par segment
Segment 1 Distributeurs spécialisés	Notoriété de la marque	+	Renforcer l'action commerciale.
	Couverture géographique nationale du réseau	=	Evaluer l'impact de la couverture géographique du réseau un peu juste.
	Accompagnement possible à l'export.	–	Etudier la stratégie à mettre en place pour augmenter et développer l'export.
	Normes de sécurité	+	
Segment 2 Grandes surfaces	Compétitivité et coût	=	Revoir les négociations de marges avec les services achats.
	Notoriété de la marque	+	
	Couverture géographique du réseau logistique	+	
	Réactivité et délais de livraison	+	
Segment 3 Petits magasins spécialisés	Notoriété de la marque	=	Ne rien faire de plus
	Couverture géographique	–	
	Réactivité sur petites commandes	–	
	Coller à la mode par l'innovation en création (image marketing) et en production (coûts)	–	

Exemples de facteurs clés de succès :

- Compétitivité coût
- Savoir-faire technologique
- Notoriété de la marque
- Couverture géographique du réseau de distribution
- Accompagnement des clients à l'export
- Normes
- Référencement
- Certification



2. b SEGMENTATION et FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS (bis)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Métier 2 : Fabrication de jeux éducatifs et jouets en bois

Contribution du métier au CA : **30 %**

Tableau des POIDS ÉCONOMIQUES :

Segments de marché	CA du segment		Evolution dans l'entreprise		Rentabilité du segment
	K€	% du CA entreprise	Depuis 3 ans (+/ = / -)	Dans le futur (+/ = / -)	(+/ = / -)
Segment 1 Distributeurs spécialisés	**1 760**	**22 %**	=	+	+
Segment 2 Vente par correspondance	**640**	**8 %**	+	+	+

Tableau d'appréciation de l'ATTRACTIVITÉ :

Segments de marché	Facteurs de croissance (+/ = / -)	Facteurs de rentabilité (+/ = / -)	Facteurs de risques (+/ = / -)	Synthèse par segment
Segment 1 Distributeurs spécialisés	+	+	=	En croissance à surveiller
Segment 2 Vente par correspondance	+	+	+	En forte croissance. Demande très forte à l'export.

Tableau d'évaluation des ATOUTS par les FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

Segments de marché	Facteurs clés de succès	Evaluation de la maîtrise par facteur (+/ = / -)	Synthèse par segment
Segment 1 Distributeurs spécialisés	Notoriété et ancienneté	+	- Consolider les acquis et renforcer l'action de contact avec les clients pour se faire référencer - monter en gamme (qualité & prix) vers le marché du jeu & jouet pour adultes
	Savoir faire reconnu	+	
	Référencement	–	
	Présence dans les jeux et gadgets pour adultes		
Segment 2 Vente par correspondance	Notoriété	+	-Trouver un moyen de distribution rapide et mettre en place les moyens de se faire connaître à l'export -- Site Internet, e-commerce
	Réactivité à commandes unitaires	–	
	Visibilité commerciale à l'export	–	

Exemples de facteurs clés de succès :

- Compétitivité coût
- Savoir-faire technologique
- Notoriété de la marque
- Couverture géographique du réseau de distribution
- Accompagnement des clients à l'export
- Normes
- Référencement
- Certification

2. c MATRICE de POSITIONNEMENT

(Méthodologie)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Cette matrice permet de positionner les différents segments de marchés de l'entreprise et d'identifier leur contribution au développement général de l'entreprise.

ATOUTS de l 'entreprise évaluée **par les Facteurs Clés de Succès** sur ses segments

*L' évaluation des atouts de l 'entreprise sur ses différents segments de marché est appréhendée en fonction de l'analyse du degré de maîtrise de l 'entreprise des **Facteurs Clés de Succès** requis pour chaque segment de marché.*

Fort +

Activités historiques

Les investissements sont faibles, le niveau de rentabilité est moyen et la croissance stable.

Recommandations :
Ne plus investir mais chercher à rentabiliser

Activités à fort potentiel

Les investissements sont importants pour se maintenir.
Ce sont les activités d 'avenir de la société.

Recommandations :
Renforcer son positionnement

Moyen =

Activités « poids mort »

Ces activités sont en déclin constant ou sans démarrage réel et leur développement est compromis par une faible croissance du marché.

Recommandations :
Se désengager

Activités dilemmes

Ces activités ont un fort potentiel de développement mais la société ne maîtrise pas les compétences nécessaires pour entrer sur ces marchés.
Le niveau d 'investissement requis est important

Recommandations :
Investir ou se désengager

Faible -

Faible | Moyen = | Fort +

ATTRACTIVITE des segments de l 'entreprise

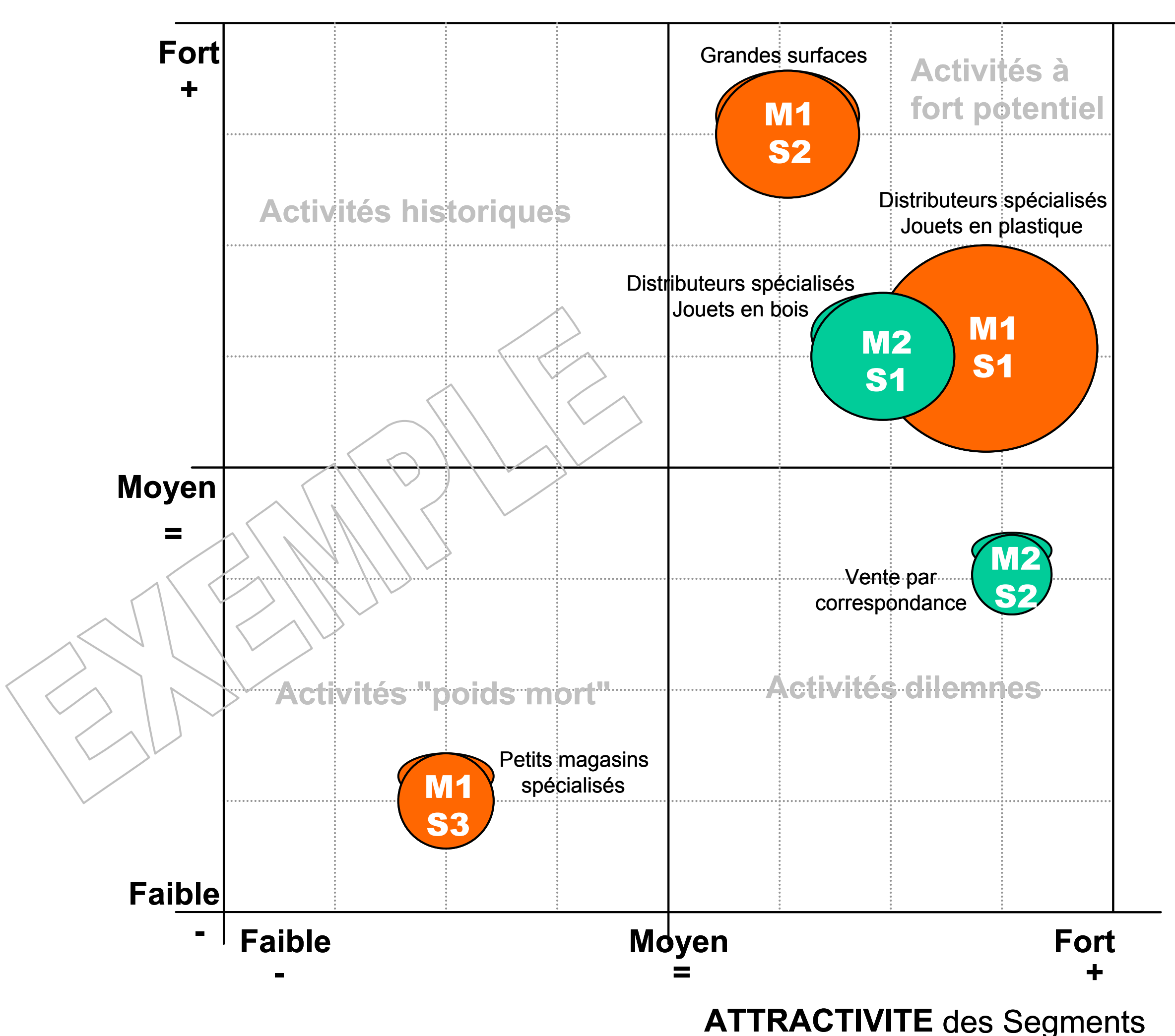
*L' évaluation de l' **attractivité** des segments est issue de l' analyse d' évolution de ces marchés en terme de croissance, de marges, d' intensité concurrentielle,...*



Marchés

2. c MATRICE DE POSITIONNEMENT

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8



Représentez chaque segment de marché par une bulle dans un quadrant défini par la synthèse des cotations (ATTRACTIVITE / ATOUTS).
La taille de la bulle sera proportionnelle au poids économique du segment dans le CA de l'entreprise.



2. d VEILLE INFORMATIONNELLE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Veille marché (et notamment liée au système d'information)

- **Avez-vous une idée de vos besoins d'informations ? (ex : connaissance des habitudes de consommation en Allemagne ….)**

Fort besoin de connaissance des habitudes et des motivations des acheteurs pour les secteurs export.
Remise à jour du fichier des contacts services achats des grandes surfaces (turn over important)

- **Avez-vous mis en place une démarche structurée afin de collecter les informations dont vous avez besoin ?**

✓Pour la France :
NON

✓Pour l'Europe :
NON

✓Pour le grand export (hors Europe) :
NON

- **Lister les sources d'information ? (journaux, salons …) :**

✓Pour la France :
Contacts directs, salons professionnels

✓Pour l'Europe :
Journaux, salons professionnels

✓Pour le grand export :
Non répertoriées et méconnues



2. e DIAGNOSTIC ▲ (appréciation du consultant)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

- **Points clés de la situation :** (reprendre les éléments marquants du diagnostic)

- Marché du jouet plastique en hausse avec les distributeurs spécialisés. A conforter avec les grandes surfaces, à poursuivre sans investir avec les petits magasins spécialisés.
- Marché du jouet en bois : à surveiller et à développer. Le jeu éducatif se vend bien à distance, monter en gamme vers le marché des adultes.

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Notoriété, respect des normes, juste prix pour une qualité perçue par le client comme excellente.
FAIBLESSES	- Service commercial trop juste pour élargir le potentiel clients ; - Outil de production vieillissant, système d'information qui manque de moyens et de cohérence au niveau des outils informatiques.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	-Versatilité du marché ; - Difficulté de mise en conformité avec normes de qualité et de sécurité pour l'export ; - Concurrence des prix des pays extrême orientaux.
OPPORTUNITES	- Arrêt d'activité de certains confrères. Elargissement de l'Europe ; - Ouverture du marché sud américain ; - Vente à distance (par correspondance et e-commerce) adaptée à une gamme de produits bois rénovée et repositionnée.
LEVIERS D'AMELIORATION	Modernisation outil productif et structuration du service commercial.

- **Quelles sont les solutions liées à l'évolution du système d'information ? :**

Solutions existantes :

Mise en place d'un site Internet pour les clients & fournisseurs ; et d'un intranet « nomade » avec les commerciaux.

Solutions envisagées (et en cours de réalisation) :

Plan d'investissement de moyens de production en cours

Plan global de formation du personnel

Etude d'un SDI (schéma directeur d'intégration) pour mise à niveau du SI (système d'information), avec refonte du système informatique de gestion actuel.



Marchés

2. f SCORE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Critères d'appréciation

Notation
(mettre une croix dans la case correspondante)

Réponse de votre système d'information sur les marchés

Critère	Question			
Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…	immédiatement disponibles: X	à retraiter:	absentes:
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise datent de…	moins de 6 mois: X	environ 1 an:	plus de 1 an:
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…	globalement:	en partie: X	pas du tout:
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…	lien évident: X	lien partiel:	pas de lien:
	TOTAL de croix…	3	1	
		Bonne réponse du SI (4)	**Réponse partielle du SI** (2)	**Déficit d'information** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

Niveau de formalisation de la stratégie

	formalisée structurée	formalisée	Intuitive
La vision des marchés est…		X	
Valeur à reporter en fiche 9 a	(4)	(2)	(0)

On retient la colonne qui compte le plus de croix, et on reporte la valeur indiquée au pied de cette colonne (4, 2, ou 0) en fiche 9. a

Commentaires du consultant :

L'entreprise connaît bien son marché et son positionnement.
Elle sait formaliser sa stratégie, mais sa démarche n'est pas encore structurée.

EXEMPLE



3. OFFRE - PRÉSENTATION DU MODULE	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :

- ✓ Analyser l'offre actuelle de l'entreprise ; la croiser avec les évolutions de marché.

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :	Les personnes au minimum présentes à cette réunion :
✓ Catalogue offres produits/services ✓ Documentation des offres concurrentes ✓ Enquête de satisfaction auprès des clients et rapports détaillés faits par les commerciaux	- Dirigeant - Responsable Marketing **- Responsable Commercial -** - Responsable Production - Responsable Financier/Contrôle de gestion - Responsable Logistique

La démarche :

- ✓ Mener une analyse **historique du portefeuille** produits/prestations
- ✓ Comprendre les **évolutions attendues par les clients** (en fonction de l'analyse précédente des marchés)
- ✓ Mesurer la **capacité de réponse** (innovation, amélioration process, service,…) de l'entreprise au regard des évolutions attendues.

Les éléments à collecter :

- ✓ Structure de l'offre
- ✓ Evolution des attentes clients
- ✓ Capacité d'évolution

La synthèse :

- ✓ Forces/faiblesses sur les processus de production et de commercialisation
- ✓ Menaces et opportunités sur les processus de production et de commercialisation
- ✓ Leviers d'amélioration sur les processus de production et de commercialisation



Offre

3. a STRUCTURE de L'OFFRE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Pour chacun des métiers concernés renseignez les points suivants :
(dupliquer et renseigner cette fiche autant que de métiers)

Métier 1 : Jouets en plastique

Gamme de produits	Clients	Attente du marché en terme d'innovation (technologique, marketing, service, …)	Axes d'évolution envisagés par l'entreprise
Gamme 1 Premier âge Jusqu'à 6 mois	Magasins spécialisés Grandes surfaces Petits magasins	Réduction des coûts. SAV	Modernisation outil de production
Gamme 2 Deuxième âge De 6 à 18 mois	Magasins spécialisés Grandes surfaces Petits magasins	Réduction des coûts. SAV	Modernisation outil de production
Gamme 3 Eveil De 18 mois à 4 ans	Magasins spécialisés Petits magasins	Réduction des coûts. SAV	Modernisation outil de production
Gamme 4 Société Au delà de 4 ans Et adultes	Magasins spécialisés Petits magasins	Marketing. Nouveaux produits. Délais. Qualité produits	Renforcer commercial, améliorer production.



3. a (bis) STRUCTURE de L'OFFRE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Pour chacun des métiers concernés renseignez les points suivants :
(dupliquer et renseigner cette fiche autant que de métiers)

Métier 2 : Jouets en bois

Gamme de produits	Clients	Attente du marché en terme d'innovation (technologique, marketing, service, …)	Axes d'évolution envisagés par l'entreprise
Gamme 1 Eveil De 18 mois à 4 ans	Magasins spécialisés Grandes surfaces Petits magasins	Nouvelle technologie pour automatisation des jouets.	Intégration d'éléments électroniques
Gamme 2 Educatif De 18 mois à 10 ans	Magasins spécialisés Grandes surfaces Petits magasins	Marketing et SAV	Etoffer le service commercial



3. b ÉVOLUTION de L'OFFRE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Analyse du processus d'évolution et d'innovation

✓ **Existe-t-il une fonction :**

✓ Chef de produit dans l'entreprise ? [X] Oui [ ] Non

✓ Marketing ? [ ] Oui [X] Non

✓ **Quel est le processus de création et d'évolution de l'offre ?**

✓ Interne (qui participe, par fonction) :

En coopération avec le BE externe de création.
Les participants sont : le DG, le responsable commercial, Le chef de production.

✓ Externe (partenaire) :

BE spécialisé : Sté Créative Baby

✓ Quelle est la fréquence de renouvellement de vos gammes ?

Deux fois par an. Collection été et hiver.

✓ Quels sont les éléments de différenciation de votre offre ?

Créativité et diversité de l’offre.

✓ Quel est le processus pour créer ces éléments de différenciation ?

Travail de groupe avec BE externe, équipe interne et association de clients.
Sondage.

✓ Qui est le garant de ce processus dans l'entreprise?

Responsable commercial.



3. c CAPACITÉ d'ÉVOLUTION

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Sourcing et processus d'industrialisation, développement international

✓Avez-vous prévu de modifier vos processus de sourcing et/ou d'industrialisation des produits/prestations au regard des évolutions de marché ?

[X] Oui [ ] Non

✓Avez-vous prévu de développer une offre à destination de l'international ?

[X] Oui [ ] Non

- Si ces processus sont amenés à évoluer, pourriez-vous indiquer :

✓ Pourquoi ?

non

- Les changements dans votre organisation de sourcing et/ou d'industrialisation qui vont apparaître :

✓ L'horizon de ces changements :

Non précisé.

✓ Les investissements nécessaires :

En cours de recherche et de définition CdC

✓ L'impact sur le système d'information :

Non précisé pour le moment



3. d DIAGNOSTIC ▲ (appréciation du consultant)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

- **Points clés de la situation :** (reprendre les éléments marquants du diagnostic)

L'entreprise a une gamme étendue d'offre sur ses segments mais elle ne sait pas anticiper les évolutions qui sont à venir.

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Une gamme étendue bien qu'incomplète en matériaux. Une équipe soudée et habituée à travailler avec un BE externe. Une réactivité importante.
FAIBLESSES	Une certaine méconnaissance des évolutions à venir sur le marché et des désirs des clients.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	Perte de marché et de clients.
OPPORTUNITÉS	Profiter de la saison creuse pour étudier le marché et faire de la veille. Profiter de l'opportunité d'ouverture du marché sud américain pour tester le marché à l'export.
LEVIERS D'AMÉLIORATION	Revoir certaines gammes de produits.

- **Quelles sont les solutions liées à l'évolution du système d'information ?**

Solutions existantes :

Utiliser la connaissance des commerciaux et les pousser à remonter des informations de terrain.

Solutions envisagées (et en cours de réalisation) :

Utiliser le site Internet pour obtenir un sondage sur les produits.



Offre

3. e SCORE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Critères d'appréciation

Notation
(mettre une croix dans la case correspondante)

Réponse de votre système d'information sur l'offre

Critère	Question			
Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…	immédiatement disponibles	à retraiter: X	absentes
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise datent de...	moins de 6 mois: X	environ 1 an	plus de 1an
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…	globalement	en partie: X	pas du tout
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…	lien évident	lien partiel: X	pas de lien
	TOTAL de croix…	1	3	
		Bonne réponse du SI (4)	**Réponse partielle du SI** (2)	**Déficit d'information** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

EXEMPLE

Niveau de formalisation de la stratégie

	structurée formalisée	formalisée	intuitive
Capacité d'innovation…			X
Adaptation des processus…			X
TOTAL de croix…			2
	Formalisée Structurée (4)	**Formalisée** (2)	**Intuitive** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

Commentaires du consultant :

Des informations peu fiables et qui nécessitent un retraitement.

Une stratégie intuitive qui ne permet pas de consolider la mise en œuvre d'un plan de diversification des produits.

On retient la colonne qui compte le plus de croix, et on reporte la valeur indiquée au pied de cette colonne (4, 2, ou 0) en fiche 9. a



4. CLIENTS DE L'ENTREPRISE - PRÉSENTATION DU MODULE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	**4**	5	6	7	8

Objectif de ce module :

- ✓ Comprendre les attentes actuelles et futures des clients et prospects de l'entreprise et notamment sur les évolutions du système d'information.

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :

- ✓ Fiches clients : historique, CA réalisé, données qualitatives sur le client
- ✓ Articles de presse
- ✓ Enquête de satisfaction ou rapport fait régulièrement par le commercial en charge de ce client

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant
- Responsable Marketing
- **Responsable Commercial -**
- Responsable Production
- Responsable Financier/Contrôle de gestion
- Responsable Logistique

La démarche :

- ✓ Identifier à travers l'analyse du portefeuille clients les **éléments critiques du processus de vente**
- ✓ Aborder les notions de **taux de fidélité de la clientèle**, clients perdus/clients gagnés
- ✓ Analyser le **risque clients**, notamment au regard du système d'information

Les éléments à collecter :

- ✓ Structure du portefeuille client
- ✓ Evolution de la clientèle
- ✓ Synthèse risques clients

La synthèse :

- ✓ Forces/faiblesses sur le processus de vente
- ✓ Menaces et opportunités sur le processus de vente
- ✓ Leviers d'amélioration sur le processus de vente



Clients de l'entreprise

4. a STRUCTURE du PORTEFEUILLE CLIENTS

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Structure du portefeuille clients (Remplir cette fiche pour chacun des 5 principaux clients de l'entreprise)

Rang	Client	CA annuel en K€ avec le client	% du total achats du client	Nombre moyen de commandes	Taux de marge	Potentiel développ. (de 0 à 5) (1)	Prévisions d'évolution à 3/5 ans (2)	Segment de marché concerné (3)	Métier (3)
1	TOYS BOYS	300	12%	15	12%	5	3%	Jouet éducatif	Bois
2	AU CLERC	350	10%	30	6%	3	5%	Eveil	Plastique
3	BABY JOUET	160	10%	10	12%	4	2%	Eveil	Plastique
4	LEFOUR	175	5%	5	8%	2	4%	Eveil	Bois
5	LE TRAIN VERT	150	15%	5	10%	4	4%	Jouet éducatif	Bois

EXEMPLE

(1) Le **potentiel de développement** s'apprécie par la capacité à développer les ventes chez un client déterminé. Il peut s'évaluer à partir de deux facteurs :
- **le taux de pénétration actuel**, représenté par le ratio suivant :
  [valeur (ou volume) de produit(s) que je lui fournis actuellement] / [Valeur globale (ou volume) des achats de mon client sur le(s) produit(s) concerné(s)],
- l'existence de **marges de manœuvre** pour me permettre de faire évoluer positivement ce taux de pénétration.

Les informations fournies par les commerciaux permettent de coter le potentiel de développement : de « 0 pour nul » à « 5 pour excellent ».
Il est intéressant ensuite de croiser ce ratio avec le taux de marge par client afin d'identifier les clients les plus rentables à cibler en priorité dans une démarche commerciale (clients où l'entreprise a un fort potentiel de développement et sur lesquels elle possède un niveau de marge supérieur).

(2) Spécifier l'évolution prévue en % et précisez sur quel produit

(3) Identifier pour chaque client le segment de marché et le métier concerné



4. b ÉVOLUTION du PORTEFEUILLE CLIENTS

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Analyse des clients perdus / gagnés

Métier 1 : jouets en plastique

Nombre de clients concernés par ce métier : **40**

Clients perdus	France	Export	Total	Activités concernées prioritairement	Principales raisons invoquées
Nombre de clients perdus dans l'année	aucun				L'entreprise n'a perdu aucun client sur ce métier depuis 4 ans.
Montant des pertes en K€ de CA	aucune				

Clients gagnés	France	Export	Total	Activités concernées prioritairement	Principales raisons invoquées
Nombre de clients gagnés dans l'année	0	1	1	Jouet éducatif	Emergence marché chinois et sud américain
Montant des gains en K€ de CA	0	100	100		



4. b (bis) ÉVOLUTION du PORTEFEUILLE CLIENTS

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Analyse des clients perdus / gagnés

Métier 2 : jouets en bois

Nombre de clients concernés par ce métier : **60**

Clients perdus	France	Export	Total	Activités concernées prioritairement	Principales raisons invoquées
Nombre de clients perdus dans l'année	2		2	Jouets éducatifs de 18 mois à 10 ans	Cessation d'activité d'un revendeur et perturbation de la zone de chalandise pour l'autre (insécurité)
Montant des pertes en K€ de CA	60		60		

EXEMPLE

Clients gagnés	France	Export	Total	Activités concernées prioritairement	Principales raisons invoquées
Nombre de clients gagnés dans l'année	2		2	Jouets éducatifs de 18 mois à 10 ans	Nouveaux produits et nouvelle zone de prospection clientèle.
Montant des gains en K€ de CA	75		75		



4. c SUIVI de la CLIENTÈLE	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

Fidélisation des clients

✓ Quels sont les moyens utilisés pour fidéliser les clients ? Avez-vous une politique spécifique de clients privilégiés ?

Actuellement aucune. Mais en cours de mise en place

Analyse des bonnes pratiques commerciales transférables

✓ Quelles sont les pratiques remarquables transférables d'un métier à l'autre ?

Ne sait pas

✓ Le faites-vous ?

Non

Suivi des clients et de leurs attentes

✓ Comment l'entreprise est-elle perçue par ses clients sur les points clés de la chaîne de valeur ?

Ne sait pas le dire actuellement. Le taux de satisfaction du client n'est pas mesuré d'une manière objective. précision.

✓ Anticipe-t-elle les besoins nouveaux de ses clients ?

Essaye de le faire mais actuellement sans grand succès.

✓ Comment l'entreprise recueille-t-elle et gère-t-elle l'information qualitative sur ses clients ?

Actuellement non, mais en cours d'étude.

✓ L'entreprise est-elle force de proposition vis-à-vis de ses clients ?

Non pas suffisamment.



4. d ANALYSE des RISQUES CLIENTS

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Analyse des risques clients (et notamment liés au système d'information)

De l'analyse précédente des **5 principaux clients** de l'entreprise :

- ✓Noter chacun des indicateurs de 1 à 5 en fonction des thématiques suivantes :
  - ✓ Niveau de dépendance client
  - ✓ Intensité concurrentielle
  - ✓ Rentabilité moyenne
  - ✓ Maîtrise des facteurs clés de succès (FCS), client système d'information (SI) et impact SI sur activité client
- ✓La méthodologie de notation de chacun des indicateurs vous est explicitée ci-dessous

Client	Niveau de dépendance (1)	Intensité concurrentielle (2)	Rentabilité moyenne client (3)	Maîtrise FCS client (SI) (4)	Impact SI sur activité (5)
	Utiliser une notation de 5 à 1 pour chaque indicateur en se référant au barème explicité ci-dessous				
TOYS BOYS	3	5	4	1	4
AU CLERC	4	5	1	4	5
BABY JOUET	3	2	4	2	3
LEFOUR	2	1	3	3	2
LE TRAIN VERT	3	2	4	1	2

EXEMPLE

Les informations nécessaires pour la construction de ce tableau sont, principalement, à reprendre des feuilles 4.a et 4.b.

(1) **Le niveau de dépendance** de l'entreprise par rapport à son client est apprécié par le consultant à partir de l'analyse des **rapports de force** client / fournisseur et du **potentiel de développement** (notion évaluée en fiche 4a à partir du taux de pénétration et des marges de manœuvre possibles).
Notation : de 5 (avantage pour le client) à 1 (avantage pour le fournisseur = notre entreprise).

(2) **L'intensité concurrentielle** est appréciée en comparant la proportion de CA réalisée par l'entreprise chez ce client, à la valeur totale des dépenses du client sur ce segment de marché.
Notation : de 5 (fort) à 1 (faible)

(3) **La rentabilité moyenne du client** est un indicateur simple repris du tableau 4.a.
Notation : de 5 (fort) à 1 (faible)

(4) **Maîtrise des FCS perçus par le client au niveau du SI** :
Il s'agit d'évaluer si l'entreprise maîtrise tout ce qu'attend le client en terme de services offerts par un SI : CRM, e-commerce, vente en ligne sécurisée, travail collaboratif, catalogue électronique, etc.
Cet indicateur est obtenu en croisant l'analyse faite auparavant sur les FCS, avec la capacité de l'entreprise à mettre en place les services liés au SI qu'attendent les clients.
Notation : de 5 (excellent) à 1 (faible)

(5) **Impact du SI sur l'activité** :
Il s'agit d'évaluer le caractère critique du SI par rapport au domaine d'activité.
L'impact du SI est à apprécier en fonction de la connaissance des contraintes du secteur (ex : la traçabilité des produits dans le secteur agroalimentaire, ou des livraisons en flux tendus sont à noter à 5).
Notation : de 5 (fort) à 1 (faible)



4. e DIAGNOSTIC ▲ (appréciation du consultant)

S

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

- **Points clés de la situation :** (reprendre les éléments marquants du diagnostic)

Connaissance imparfaite du client.

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Stabilité des clients. Bonne répartition des CA par client.
FAIBLESSES	Pas d'anticipation et de suivi précis

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	Risque de dégradation des relations. Manquer une saison et perdre un client fidèle.
OPPORTUNITÉS	
LEVIERS D'AMÉLIORATION	Mettre en place un suivi et une évaluation de la satisfaction client.

- **Quelles sont les solutions liées à l'évolution du système d'information ? :**

Solutions existantes :

Outils de CRM existant.

Solutions envisagées (et en cours de réalisation) :

A voir dans le cadre de la réorganisation globale du SI



Clients de l'entreprise

4. f SCORE ▲	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	**4**	5	6	7	8

Critères d'appréciation		**Notation** (mettre une croix dans la case correspondante)		
Réponse de votre système d'information sur vos clients				
Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…	immédiatement disponibles	à retraiter X	absentes
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise datent de...	moins de 6 mois X	environ 1 an	plus de 1an
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…	globalement	en partie X	pas du tout
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…	lien évident	lien partiel X	pas de lien
	TOTAL de croix…	1	3	
		Bonne réponse du SI **(4)**	**Réponse partielle du SI** **(2)**	**Déficit d'information** **(0)**

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

EXEMPLE

Niveau de formalisation de la stratégie	structurée formalisée	formalisée	intuitive
Analyse du portefeuille clients…		X	
Perception du risque clients…		X	
Perception des attentes clients…			X
TOTAL de croix…		2	1
	Formalisée Structurée (4)	**Formalisée** (2)	**Intuitive** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

Commentaires du consultant :

Un système d'information peu fiable en cours de redéfinition.
Une stratégie formalisée mais non structurée.

On retient la colonne qui comporte le plus de croix, et on reporte la valeur indiquée au pied de cette colonne (4, 2, ou 0) en fiche 9.a



5. ANALYSE CONCURRENTIELLE - PRÉSENTATION DU MODULE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :

- ✓ Mieux appréhender les positionnements et évolutions des concurrents
- ✓ Evaluer les performances de l'entreprise par rapport à un référentiel pertinent

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :

- ✓ Liste des concurrents par grands domaines d'activités
- ✓ Bases de données financières et commerciales
- ✓ Indicateurs chiffrés par concurrents

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant -
- Responsable Marketing -
- Responsable Commercial
- Responsable Production
- Responsable Financier/Contrôle de gestion
- Responsable Logistique

La démarche :

- ✓ Définir le **champ d'investigation concurrentiel** : code NAF, champs géographique
- ✓ Identifier dans ce champ les **principaux concurrents**
- ✓ Définir les **indicateurs** critiques d'analyse
- ✓ Comparer la **situation de l'entreprise** par rapport à ses principaux concurrents

Les éléments à collecter :

- ✓ Bases de données financières et commerciales
- ✓ Fiches concurrences
- ✓ Synthèse positionnement entreprise/concurrence

La synthèse :

- ✓ Identification des forces et faiblesses de l'entreprise au regard de la concurrence
- ✓ Identification des menaces et opportunités, ainsi que des leviers d'amélioration issus de l'analyse concurrentielle



5. a IDENTIFICATION des CONCURRENTS	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

Identifier les principaux concurrents :

- ✓ Déterminer une première liste des **4 principaux concurrents**.
- ✓ Qualifier le secteur d'activité de chacun des concurrents (mots clés définissant l'activité ou les différents métiers de l'entreprise) et estimer leur rentabilité.

Définir les indicateurs critiques d'analyse :

- ✓ Définir en interne avec le Dirigeant les indicateurs clés de surveillance de la concurrence
- ✓ Ces indicateurs peuvent a priori porter sur :
  - ✓ Profils de l'entreprise :
    - Métiers, activités, taille
    - Zone géographique d'influence
    - Situation industrielle (positionnement dans la chaîne de valeur, niveau d'intégration …)
  - ✓ Eléments financiers :
    - Chiffre d'affaires (niveau et croissance)
    - Résultats financiers (niveau et croissance)
- ✓ Historique et faits marquants
- ✓ Stratégie déclarée

Les sources de données utilisables sont :
- ✓ *Les données internes recueillies au préalable*
- ✓ *Une revue documentaire et notamment l'analyse détaillée d'un annuaire professionnel ou base de données (type Amadeus, Kompass, Diane …)*



5. a IDENTIFICATION DES CONCURRENTS (2/2)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Définir les indicateurs critiques d'analyse :

- ✓ La grille permet d'établir une synthèse de l'information recueillie sur les **4 principaux concurrents** identifiés

Identification des 4 principaux concurrents					**Indicateurs d'analyse**
Nom **et description de leur activité**	**CA en K€**	**Tendance d'évolution du CA (+/=/-)**	**Rentabilité estimée du concurrent**(1) (forte, moyenne, faible, ne sait pas)	**Tendance d'évolution de la rentabilité (+/=/-)**	**Appréciation : forces, faiblesses, développements à venir…**
1 **CAMJOUETS** Loisirs tous âges en plastique	10.000	+	Moyenne	=	Prix attractifs. Délais très courts. Produits bas de gamme en qualité, mais variés. Gammes fréquemment renouvelées, colle à la mode. Cherche à se repositionner sur du haut de gamme.
2 **TIROPIGEONS** Traditionnels en bois et en plastique	8.500	=	Faible	=	Prix très bas. Bonne qualité. Mauvaise rentabilité. A tenté, sans succès, de se battre sur les prix bas. Vient d'investir fortement pour moderniser son outil de production. Recherche des partenaires pour réaliser des économies d'échelle.
3 **YOYOSHUI** Jouets électroniques	20.000	+	Ne sait pas	?	Très bonne qualité. Bonne couverture commerciale en Asie. Produits innovants. Forte croissance, agressifs. Cherche à s'implanter en Europe.
4 **BALOBOND** Jouets (trop) traditionnels en bois	4.000	-	Faible	-	Connaît de grosses difficultés. Déficit chronique de renouvellement de gamme. Mauvaise présence marketing et commerciale. Va passer sous le seuil critique nécessaire pour maintenir son activité.

EXEMPLE

(1) Il s'agit bien ici d'estimations sur la rentabilité des concurrents de l'entreprise que l'on exprimera par « forte, moyenne, faible, ne sait pas ».
La référence peut-être par exemple, le résultat net / le CA ou la rentabilité des capitaux propres.



5. b POSITIONNEMENT par rapport aux CONCURRENTS

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	**5**	6	7	8

Comparaison de la position de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents :

Il s'agit ici de formuler un état des lieux sur la position concurrentielle de l'entreprise et d'en mesurer les implications stratégiques.
Cette analyse permet de mettre en évidence les domaines prioritaires d'évolution et de progrès de l'entreprise

Cette étape nécessite de positionner l'entreprise dans ses marchés et par segment à ses concurrents par le filtre de facteurs clés de succès.

Le tableau qui suit propose une synthèse qui peut être utilisée afin de comparer l'entreprise à ses principaux concurrents. Vous pouvez utiliser les lignes prédéterminées ou choisir des facteurs clés de succès spécifiquement adaptés au secteur ou à un segment spécifique.

Il faut noter l'Entreprise dans l'absolu mais également en la comparant à ses 4 principaux concurrents selon la cotation suivante :

1 = non maîtrise du facteur clé de succès
2 = maîtrise très partielle du facteur clé de succès
3 = maîtrise correcte du facteur clé de succès
4 = bonne maîtrise du facteur clé de succès

Facteur clé de succès	L'Entreprise	Position relative des concurrents			
		1 CAMJOUETS	2 TIROPIGEONS	3 YOYOSHUI	4 BALLOBOND
Image de marque / notoriété	4	4	3	3	1
Etendue de l'offre	2	3	2	3	1
Couverture commerciale	2	3	2	3	2
Savoir-faire communication	2	4	1	2	2
Compétitivité coûts	3	4	4	3	3
Technologies mises en œuvre	2	1	2	4	1
TOTAL :	15	19	14	18	10

On remarque :

- la bonne position des concurrent 1 et 3
- la position intéressante du concurrent 2, qui pourrait devenir un partenaire intéressant par son bon positionnement en terme de compétitivité par les coûts et la mise en œuvre de technologies de production performantes
- le décrochage du concurrent 4



- **Analyse concurrentielle**

5. c DIAGNOSTIC ▲ (appréciation du consultant)	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

- **Points clés de la situation :** (reprendre les éléments marquants du diagnostic concurrentiel) :

L'entreprise connaît bien ses concurrents. Elle a tous les éléments lui permettant de rechercher et d'engager un partenariat.

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Bonne notoriété de ses produits. Ancienneté dans le métier. Bonne approche concurrentielle.
FAIBLESSES	Un peu faible financièrement pour négocier un partenariat en tant que leader.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	Montée en puissance et arrivée sur le marché Européen du concurrent chinois YOYOSHUI.
OPPORTUNITÉS	Possible partenariat avec TIROPIGEONS
LEVIERS D'AMÉLIORATION	Améliorer la trésorerie et trouver un partenaire pour négocier dans de bonnes conditions le rapprochement ou la fusion avec un confrère.

- **Quelles sont les solutions liées à l'évolution du système d'information ? :**

Solutions existantes :

Non connue.

Solutions envisagées (et en cours de réalisation) :

En attente.



5. d SCORE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Critères d'appréciation

Notation
(mettre une croix dans la case correspondante)

Réponse de votre système d'information sur la concurrence

EXEMPLE

Critère	Question			
Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…	immédiatement disponibles: x	à retraiter:	absentes:
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise datent de...	moins de 6 mois: x	environ 1 an:	plus de 1an:
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…	globalement: x	en partie:	pas du tout:
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…	lien évident:	lien partiel: x	pas de lien:
	TOTAL de croix…	3	1	
	Valeur à reporter en fiche 9 a	**Bonne réponse du SI** (4)	**Réponse partielle du SI** (2)	**Déficit d'information** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Niveau de formalisation de la stratégie

	structurée formalisée	formalisée	intuitive
Vision de la concurrence…		x	
Valeur à reporter en fiche 9 a	**Formalisée Structurée** (4)	**Formalisée** (2)	**Intuitive** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

On retient la colonne qui compte le plus de croix, et on reporte la valeur indiquée au pied de cette colonne (4, 2, 0) en fiche 9. a

Commentaires du consultant :

L'information est disponible, fiable et actualisée.
Par contre le lien avec le système d'information est assez flou.
Une bonne structuration de la stratégie doit permettre d'engager les contacts en vue de la mise en place d'un partenariat pour faire face à la menace que représente le concurrent chinois.



6. ORGANISATION - PRÉSENTATION DU MODULE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :
- ✓ Donner un outil permettant d'analyser l'organisation de l'entreprise, en s'appuyant sur sa structure décisionnelle.

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :
- ✓ Une interview du Dirigeant et, si possible, de ses principaux collaborateurs
- ✓ Les informations collectées sur la stratégie

Les ressources nécessaires :
- ✓ Disponibilité d'une salle de réunion
- ✓ Disponibilité éventuelle d'un vidéo-projecteur
- ✓ Un outil pour la représentation graphique de la grille GRAI (*)

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant -
- Responsable Marketing
- Responsable Commercial -
- Responsable Production -
- Responsable Financier/Contrôle de gestion
- Responsable Logistique -

La démarche :
- ✓ Collecter les informations nécessaires pour construire une grille décisionnelle GRAI à l'aide d'une interview du dirigeant et de ses principaux collaborateurs :
  - ✓ Principales fonctions de l'entreprise
  - ✓ Horizons de prise de décision et des périodes de remise en cause de ces décisions
  - ✓ Principales activités de gestion liées aux fonctions de l'entreprise, décrites à chacun des niveaux de prise de décisions
  - ✓ Flux majeurs d'information qui relient les activités de gestion identifiées précédemment.

La grille décisionnelle GRAI permet ensuite d'évaluer la cohérence entre les différents types de décisions dans l'entreprise et de donner des recommandations pour faire évoluer l'organisation.

Les éléments supports pour construire une grille décisionnelle GRAI :
- ✓ Grille décisionnelle GRAI de référence
- ✓ Guide d'interview

La synthèse :
- ✓ Cohérence globale de la stratégie de l'entreprise
- ✓ Diffusion de la stratégie
- ✓ Complétude des niveaux stratégique, tactique et opérationnel

Le plan du module :

a)- **Créer** une grille décisionnelle GRAI (fiches 6a : 1 à 5)
b)- **Interpréter** une grille décisionnelle GRAI (fiches 6b : 1 à 4)
c)- **Diagnostiquer** l'organisation (fiche 6c)

(*) Un PC équipé du logiciel GraiTools aide fortement à représenter la grille GRAI, on peut cependant y parvenir par tout autre moyen classique : un progiciel graphique ou de bureautique, voire le traditionnel couple « papier-crayon ».

Représentation d'une grille décisionnelle GRAI :

La grille décisionnelle GRAI permet de collecter l'information pour représenter la structure décisionnelle de l'entreprise.

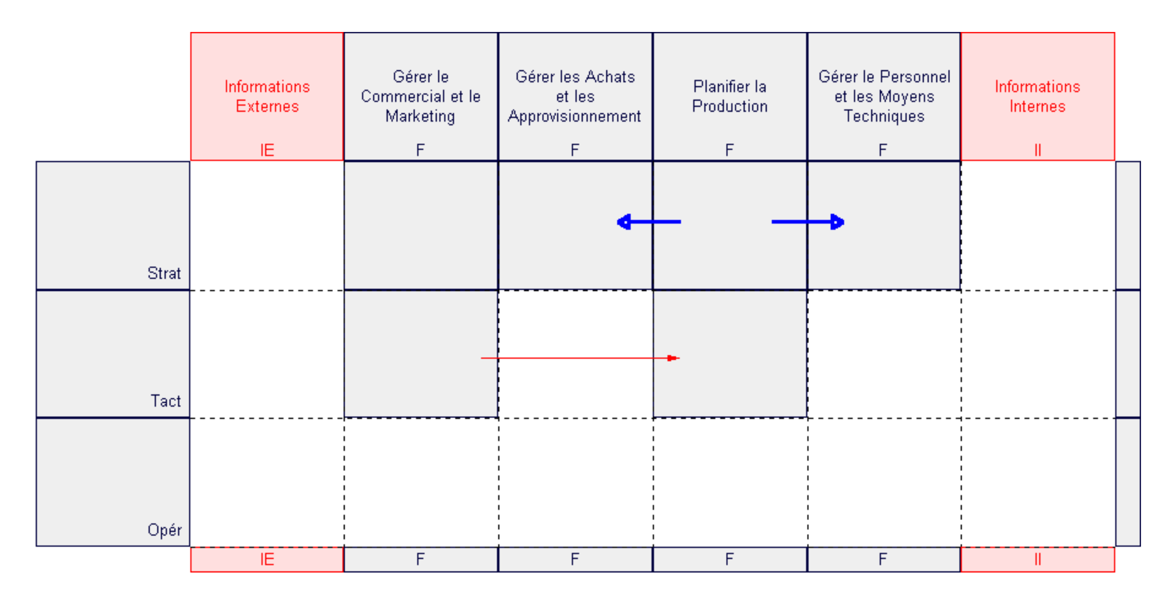
Elle comporte :

- ✓ Verticalement : les principales fonctions de l'entreprise. Ces fonctions seront choisies en accord avec le dirigeant et dépendront de la nature des activités de l'entreprise.

- ✓ Horizontalement : les niveaux de prise de décision de l'entreprise. On se limitera à trois niveaux : stratégique, tactique et opérationnel :

  - ✓ Le niveau **stratégique** définit **les objectifs** (où va-t-on ?)
  - ✓ Le niveau **tactique** définit **les moyens** qui permettront d'atteindre les objectifs
  - ✓ Le niveau **opérationnel** définit **les activités** qu'il faut exécuter pour atteindre les objectifs avec les moyens définis.

Chaque niveau est caractérisé par **un horizon** (H : intervalle de temps pendant lequel les décisions à prendre ont une certaine validité), et **une période** (P : intervalle de temps au bout duquel ces décisions sont remises en cause).
Au début de l'interview **une grille décisionnelle GRAI** peut se présenter de la façon suivante, c'est à dire sans aucune information. Il s'agira de remplir cette grille



Dans cet exemple, les fonctions suivantes ont été retenues :

- ✓ Gérer le commercial et le marketing
- ✓ Gérer les achats et les approvisionnements
- ✓ Planifier la Production
- ✓ Gérer le personnel et les moyens techniques

Deux colonnes ont été ajoutées :

- ✓ Informations externes (à gauche) : toute information issue de l'extérieur de l'entreprise
- ✓ Informations internes (à droite) : toute information produite en interne par l'entreprise

Les valeurs des **horizons** et des **périodes** dépendent des activités de l'entreprise et de ses méthodes de gestion.



6. a CRÉER une GRILLE DÉCISIONNELLE GRAI

(2/5) Méthodologie

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Notion de centre et de cadre de décisions :

Un **centre** de décisions est à l'intersection d'un niveau de prise de décision et d'une colonne fonctionnelle. En général dans une PMI, le Dirigeant ou un collaborateur couvrent plusieurs centres de décisions.
Un centre de décision représente les activités décisionnelles relatives à une fonction donnée, à un niveau décisionnel donné (stratégique, tactique ou opérationnel).

- Un centre de décisions émet un **cadre de décision**, représenté par une flèche en gras, vers un autre centre de décisions. Il est intéressant d'identifier ce type de relation entre centres de décisions pour s'assurer qu'il existe une cohérence entre les différentes décisions prises dans l'entreprise.
- De même un centre de décisions peut émettre un **flux d'information**, représenté par une simple flèche, à destination d'un autre centre de décisions.

Mode opératoire pour construire la grille GRAI :

- ✓ Définir le cadre de l'interview : présenter les objectifs du module et les informations qui seront collectées
- ✓ Expliquer rapidement les principes de la modélisation GRAI : on se focalisera sur les principes de pilotage
- ✓ Décrire une grille décisionnelle GRAI à remplir : les fonctions identifiées, selon la nature des activités de l'entreprise (fabrication, bureau d'études, conception, négoce,…) et les trois niveaux décisionnels (stratégique, tactique, opérationnel)
- ✓ Collecter les informations pour renseigner la grille décisionnelle GRAI :
  - ✓ En notant les activités décisionnelles pour chacune des fonctions retenues et pour chacun des trois niveaux
  - ✓ En déterminant les horizons de prises de décisions de chacun des niveaux et les périodicités de remise en cause
- ✓ Effectuer une synthèse des résultats obtenus lors de la réunion

Exemple d'une grille décisionnelle GRAI :

- ✓ La grille décisionnelle GRAI de référence présentée ci-après comporte toutes les fonctions que l'on peut rencontrer :
  - ✓ S'inspirer de cette grille de référence pour bâtir une grille adaptée à l'entreprise
  - ✓ Représenter les centres de décision qui existent dans l'entreprise ainsi que les cadres de décision
  - ✓ Présenter les principaux échanges d'information :
    - **Colonne informations externes :** elle recense les principales informations fournies par l'environnement de l'entreprise, nécessaires au bon fonctionnement de son organisation. On retrouve classiquement les informations clients telles les commandes, les réclamations, les fonctionnalités produits attendues…, mais également les informations retournées par les fournisseurs.
    - **Colonne informations internes :** elle recense l'ensemble des informations que l'entreprise génère, stocke et réutilise pour son propre fonctionnement : en-cours, niveau de stocks, temps de cycle, retards …
  - ✓ Présenter les principales activités de l'entreprise :
    - **Colonne Gérer « Activité » :** une fonction de gestion regroupe l'ensemble des activités ayant une même finalité. On retrouve généralement les fonctions suivantes :
    -

- gestion des activités commerciales et marketing
- gestion des activités conception (produit ou process)
- gestion des achats et approvisionnements
- gestion de la planification
- gestion des investissements humains et matériels
- gestion des activités logistiques
- gestion du système d'information
- gestion de la qualité
- gestion de la maintenance

Le premier niveau décisionnel permet de définir la stratégie générale de l'entreprise (Strat) : lorsqu'on décline la stratégie de l'entreprise, on positionne un centre de décision « Elaborer le plan stratégique industriel » dans la colonne Gérer la Planification. A partir de cette réflexion, les différentes stratégies sont déclinées par fonction : on retrouve ainsi les stratégies commerciale et marketing, stratégie logistique…
Le niveau de décision dédié à la définition des stratégies par fonction garantit l'identification des buts et objectifs pour chaque fonction de l'entreprise et assure une certaine cohérence.
Les niveaux de décision Tactique et Opérationnel (Tact et Opér) assurent d'identifier respectivement :

- ✓ Les moyens à mettre en œuvre pour répondre aux objectifs stratégiques (notion de Programme Directeur)
- ✓ Les actions à déclencher pour remplir les missions proposées (notion de planning ou d'ordonnancement).



6. a CRÉER une GRILLE DÉCISIONNELLE GRAI

(3/5) Méthodologie

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	**6**	7	8

Exemple de grille décisionnelle de référence

	Informations Externes IE	Gérer le Commercial et le Marketing F	Gérer la Conception Produit F	Gérer les Achats Approvisionnement F	Gérer la Planification F	Gérer les Investissements Humains et Matériels F	Gérer la Logistique F	Gérer le Système d'Information F	Gérer le Qualité F	Gérer la Maintenance F	Informations Internes II
00		Niveau stratégique global									
H = 5 ans P = 6 ans Strat	Evoution Marché Evolution technologique	Plan Stratégique Commercial et Marketing	Plan Stratégique de développement Produit	Plan Stratégique Achat	Plan Stratégique de Fabrication	Plan Stratégique Investissement / Recrutement	Plan Stratégique Logistique	Plan Stratégique du Système d'Information	Plan Stratégique Qualité	Plan Stratégique Maintenance	Synthèse des Performances sur l'année
H = 1 an P = 1 mois Tact	Informations sur les marchés et sur les fournisseurs	Plan Industriel et Commercial	Programme de Développement Produit	Programme d'Achat (articles fournisseurs)	Programme Directeur de Production	Programme Investissement / Recrutement	Programme Directeur de Logistique	Programme d'Investissement Système d'Information	Programme des Acteurs Qualité	Programme Directeur de Maintenance	Synthèse des Performances sur le mois
H = 3 mois P = 1 semaine Opér	Informations sur les Clients	Programme Commercial	Planning des différents Projets	Gestion des Approvisionnement	Plan de Charge	Planning Investissement / Ressources Humaines	Planning des Logistique	Planning des action du Système d'Information	Planning des actions Qualité	Planning des actions Maintenances	Synthèse des Performances sur la semaine / saisie des informations
	IE	F	F	F	F	F	F	F	F	F	II

EXEMPLE



Organisation

6.a CRÉER une GRILLE DÉCISIONNELLE GRAI (4/5)

(4/5) Méthodologie

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Guide d'interview :

Les interviews ont pour but de constituer la grille décisionnelle GRAI propre à l'entreprise en **trois étapes** :

1 - Faire valider le **choix des fonctions** retenues, donner une définition de ces fonctions, préciser le rôle des colonnes informations internes, informations externes.

2 - Déterminer la valeur de l'**Horizon** (H) et de la **Période** (P) pour chacun des niveaux décisionnels.

Pour cela, on pose les questions suivantes :

- ✓ **Niveau stratégique :** quel est l'intervalle de temps sur lequel l'entreprise prend des décisions (c'est l'intervalle de temps le plus long pour l'entreprise) ? On obtient la valeur de l'horizon. Au bout de combien de temps remet-on en cause ces décisions ? On obtient la valeur de la période.

- ✓ **Niveau tactique :** quel est l'intervalle de temps sur lequel l'entreprise prend des décisions pour réaliser ses investissements, ou pour gérer ses prévisions commerciales ? On obtient la valeur de l'horizon.
  Au bout de combien de temps remet-on en cause ces décisions ? On obtient la valeur de la période.

- ✓ **Niveau opérationnel :** quel est l'intervalle de temps sur lequel les responsables opérationnels prennent des décisions ? Ce niveau correspond en général à l'horizon de réalisation des produits ou à la partie ferme du carnet de commande au niveau court terme.
  Au bout de combien de temps remet-on ces décisions en cause ? On obtient la valeur de la période.

3 - **Renseigner la grille** décisionnelle GRAI :

- ✓ Poser des questions pour renseigner la grille, du niveau stratégique au niveau tactique et au niveau opérationnel.
  Exemple de questions : niveau stratégique et fonction « gérer le commercial et le marketing » : quel type de décisions sont prises dans l'entreprise ? Qui est impliqué ? A partir de quelles informations (externes ou internes) ?

- ✓ Répéter ces questions pour chacune des cases de la grille décisionnelle GRAI, à chacun des niveaux

- ✓ Noter sur la grille décisionnelle GRAI les principaux échanges entre les centres de décisions

- ✓ Indiquer les échanges d'information et les émissions de cadres de décision entre centres de décisions.

On trouvera en page suivante un exemple concret de grille décisionnelle.



Exemple concret de grille décisionnelle GRAI

	Informations Externes IE	Gérer les activités commerciales GC	Gérer le Bureau d'Etude GBE	Gérer la Preparation GPR	Gérer les Achats, Appros et Stocks GP	Gérer la Planification PL	Gérer les Ressources GR	Gérer la Qualité GQ	Info. Int. II
H = 1 an P = 1 an **Stratégique** 10	Commandes Potentielles du groupe	Faire prévisions commerciales				Comparer résultats / budget		Résultats / objectifs qualité	Suivi Production - Progiciel PSC-Budget (CA/Section)
H = 4 mois P = 1 mois **Tactique** 20	Réception Appros	Reporting Commercial (siège)				Analyse retards / Planning	Ajuster capacités		Carnet de cdes Prospections; Progiciel PSC Budget
H = 1 semaine P = 1 jour **Opérationnel** 30	Proposition Devis Info Clients	Prise de cdes, Relances	Lancer les études	Lancer en preparation	Vérifier appros	Ajuster charge			Mise à jour progiciel
	IE	GC	GBE	GPR	GP	PL	GR	GQ	II

On remarque sur cette grille :

- un vocabulaire propre à l'entreprise
- un nombre de centres de décisions limité et des prises de décisions peu significatives à long et moyen terme
- un nombre important de décisions à court terme. Par manque de visibilité, ces décisions peuvent engendrer des situations incohérentes qui perturbent sérieusement la fabrication.

Attention, *sur cette grille les centres de décisions suivants ne sont pas acceptables car ils ne correspondent pas à une réelle activité décisionnelle structurée :*

- *PL10 : comparer résultats/ budget (gérer la planification)*
- *GQ10 : résultats/objectifs qualité (gérer la qualité),*
- *PL20 : analyse retards/planning (gérer la planification),*
- *GC20 : reporting commercial (gérer les activités commerciales).*



6. b INTERPRÉTER une GRILLE DÉCISIONNELLE GRAI

(1/4) Méthodologie

Jour 1		Jour 2	
M	AM	M	AM
1 2	3 4	5 **6**	7 8

Objectif de ce module :

- ✓ Décrire l'ensemble des règles à mettre en œuvre pour réaliser le diagnostic de l'organisation à l'aide des grilles décisionnelles GRAI.

Nous rappelons que ce diagnostic porte sur les 4 points suivants :

1. **Cohérence** organisation / stratégie
2. **Déploiemen**t de la stratégie dans l'organisation
3. **Complétude** des niveaux stratégique, tactique et opérationnel
4. **Qualité du pilotage** des principales fonctions

On désignera chaque centre de décision (cd) par ses coordonnées (exemple : « GR20 » désigne le cd « ajuster capacités »).

1 - Diagnostic sur la cohérence organisation / stratégie :

Outil utilisé :
La grille décisionnelle GRAI de l'entreprise.

Méthode d'évaluation :
Evaluer, dans la grille décisionnelle GRAI de l'entreprise, le [**nombre de centres de décisions clairement formalisés (A)**] par rapport au [**nombre total de centres de décisions (B)**].

On rappelle que par définition un centre de décision est situé à l'intersection d'une colonne Fonction (ensemble d'activités ayant une même finalité) et d'une ligne (niveau de décision, liée au type de décision : stratégique, tactique, opérationnel). Il décrit l'ensemble des décisions à prendre pour cette partie.

≥ 75 % Bonne structure décisionnelle (Bon)	**75 % > … > 40 %** Structure décisionnelle acceptable (Acceptable)	**< 40 %** Structure décisionnelle insuffisamment formalisée (Insuffisant)

Dans l'exemple proposé, la cohérence est insuffisante [A/B = 7/21 = 0,33]

- A : cases GC10, GC30, GBE30, GPR30, GP30, PL30, GR20, soit 7 centres de décision.
- B : nombre total de centres de décision : 7x3 = 21.

Remarque : Les quatre centres de décision (GC20, PL10, PL20, GQ10) ne sont pas, dans les faits, des centres de décision mais des centres de collectes d'informations (vérifié par les interviews).



Organisation

6. b INTERPRÉTER une GRILLE DÉCISIONNELLE GRAI

(2/4) Méthodologie

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	**6**	7	8

2 - Déploiement de la stratégie dans l'organisation :

Outil utilisé :
La grille décisionnelle GRAI de l'entreprise.

Méthode d'évaluation :
Evaluer, dans la grille décisionnelle GRAI de l'entreprise, le [**nombre de cadres de décision formalisés (C)** émis depuis le niveau stratégique vers les niveaux tactique ou opérationnel], par rapport au [**nombre de centres de décisions stratégiques existants (D)**].

On rappelle qu'un cadre de décision est formalisé lorsqu'il décrit précisément les objectifs à atteindre et qu'il fournit les moyens à mettre en œuvre.

≥ 75 % Bon déploiement stratégique (Bon)	**75 % > … > 40 %** Déploiement stratégique acceptable (Acceptable)	**< 40 %** Déploiement stratégique absent (Insuffisant)

Dans l'exemple proposé, le déploiement de la stratégie dans l'organisation est insuffisant [C/D = 1/7 = 0,14]
- C : case GC10, soit 1 centre de décision
- D : nombre de centres de décision stratégiques : 7, correspondant à toute la ligne 10.

Remarque : PL10 et GQ10 ne sont pas suffisamment formalisés (voir précédemment), de plus, le nombre de centres de décision formalisés au niveau stratégique est beaucoup trop faible.



6. b **INTERPRÉTER** une GRILLE DÉCISIONNELLE GRAI (3/4) Méthodologie	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

3 - Complétude de chacun des niveaux décisionnels :

Outil utilisé :
La grille décisionnelle GRAI de l'entreprise.

Méthode d'évaluation :
Pour chacun des niveaux décisionnels (stratégique, tactique, opérationnel) **: nombre de centres de décisions formalisés** (E) par rapport au **nombre total de centres de décisions (F)** pour chacun des niveaux.

≥ 75 % Bonne structure décisionnelle (Bon)	**75 % > … > 40 %** Structure décisionnelle acceptable (Acceptable)	**< 40 %** Structure décisionnelle insuffisamment formalisée (Insuffisant)

Dans l'exemple proposé :

- Complétude du Niveau Stratégique : insuffisant [E/F = 1/7 = 0,14]
  - E : case GC10, soit un centre de décision
  - F = 7 centres de décision potentiels

- Complétude du Niveau Tactique : insuffisant [E/F = 1/7 = 0,14]
  - E : case GR20, soit 1 centre de décision
  - F : 7 centres de décision potentiels

  Remarque : PL20 et GC20 sont insuffisamment formalisés (voir précédemment)

- Complétude du Niveau Opérationnel :bonne [E/F = 5/7 = 0,71]
  - E : GC30, GBE30, GPR30, GP30, PL30, soit 5 centres de décision
  - F : 7 centres de décision potentiels

  Remarque : le résultat étant voisin de 75% on peut dire que la structure décisionnelle opérationnelle est bonne pour ce niveau. Ceci confirme le diagnostic général : grâce à cette bonne structuration au niveau opérationnel, on pallie l'absence de décisions aux deux autres niveaux, mais à quel coût ?



4 - Qualité du pilotage des principales fonctions

Outil utilisé :
La grille décisionnelle GRAI de l'entreprise

Méthode d'évaluation :
Une activité est correctement pilotée lorsqu'il existe au moins un centre de décision pour **identifier** les buts (stratégique), un centre de décision pour **mettre en place** les moyens (tactique) et un centre de décision pour **activer** les moyens (opérationnel).

Lorsqu'il manque un ou plusieurs centres de décisions, alors l'activité est pilotée soit :

1 - de façon incohérente vis à vis de la stratégie d'entreprise,
2 - avec un manque d'anticipation sur les moyens et les flux,
3 - dans l'urgence, pour pallier le manque d'anticipation.

On caractérise la qualité du pilotage de chaque fonction de la grille décisionnelle par le ratio G/H :
[**nombre de centres de décisions dans la fonction (G)**] sur [**le nombre de niveaux décisionnels (H)**].

≥ 75 % Pilotage cohérent (Bon)	**40 % < … < 75 %** Pilotage manquant d'anticipation (Acceptable)	**< 40 %** Pilotage dans l'urgence (Insuffisant)

- Activité du **Commercial** : résultat acceptable [G/H = 2/3 = 0,66]
  G : GC10, GC30, soit 2 centres de décision
  H : 3 niveaux décisionnels

  Remarque : absence de cadres de décision entre les niveaux. Il faut donc vérifier sur le terrain ce résultat ; le pilotage des activités pourrait en être affecté.

- Activité **Bureau d'Etude** : pilotage insuffisant [G/H = 1/3 = 0,33]
  G : GBE30

- Activité **Gérer la Préparation** : pilotage insuffisant [G/H = 1/3 = 0,33]
  G : GPR30

- Activité **Gérer les achats**, les approvisionnements et les stocks : pilotage insuffisant [G/H = 1/3 = 0,33]
  G : GP30

- Activité **Gérer la Planification** : pilotage insuffisant [G/H = 1/3 = 0,33]
  G : PL30

  Remarque : PL10 et P20 ne sont pas des centres de décision, mais des centres de collecte d'informations.

- Activité **Gérer les Ressources** : pilotage insuffisant [G/H = 1/3 = 0,33]
  G : GR20

- Activité **Gérer le Qualité** : aucun pilotage, ce qui a été confirmé sur le terrain [G/H = 0/3 = 0]
  G : Aucun centre de décision.

  Remarque : GQ10 n'est pas un centre de décision, mais un centre de collecte d'informations.



6. c DIAGNOSTIQUER L'ORGANISATION ▲ (appréciation du consultant)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Notation diagnostic Grille décisionnelle (par rapport à l'analyse et compte tenu des remarques sur l'exemple)

Critères d'appréciation		Notation		
Grille décisionnelle GRAI	**Score (%)**	**Bon**	**Acceptable**	**Insuffisant**
1 Diagnostic sur la cohérence organisation / stratégie	(0,33)			X
2 Déploiement de la stratégie dans l'organisation	(0,14)			X
3 Complétude niveau décisionnel Stratégique	(0,14)			X
" " Tactique	(0,14)			X
" " Opérationnel	(0,71)	X		
4 Qualité du pilotage de la fonction Commerciale	(0,66)		x	
" du pilotage de la fonction BE	(0,33)			X
" du pilotage de la fonction Production	(0,33)			X
" du pilotage de la fonction Ressource	(0,33)			X
" du pilotage de la fonction Qualité	(0,33)			X
Synthèse Grille décisionnelle				
Scoring (nombre de croix par colonne / nbre total de lignes remplies)		**1/10**	**1/10**	**8/10**
Commentaire du consultant : Absence de cohérence dans la structure et dans le pilotage				

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Bonne réactivité au niveau opérationnel
FAIBLESSES	Centres de décisions en nombre limité et imprécis : décisions prises dans l'urgence, manque de cohérence globale. La stratégie n'est pas déployée dans l'organisation.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	Risques importants de perturbation au niveau de la production.
OPPORTUNITÉS	Profiter de la réflexion engagée à l'occasion d'un nouveau SI pour revoir l'organisation.
LEVIERS D'AMÉLIORATION	Renforcer les centres de décisions et clarifier les messages.

- **Quelles sont les solutions liées à l'évolution du système d'information ? :**

Solutions existantes :

Logiciel de planification obsolète

Solutions envisagées (et en cours de réalisation) :

Investir dans un ERP adapté à une PMI pour couvrir les 3 niveaux décisionnels.



Organisation

6. d SCORE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Critères d'appréciation

Notation
(mettre une croix dans la case correspondante)

Réponse de votre système d'information sur votre organisation

Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…	immédiatement disponibles: X	à retraiter:	absentes:
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise datent de...	moins de 6 mois: X	environ 1 an:	plus de 1an:
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…	globalement:	en partie:	pas du tout: X
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…	lien évident:	lien partiel: X	pas de lien:
	TOTAL de croix…	2	1	1
	Valeur à reporter en fiche 9 a	**Bonne réponse du SI** (4)	**Réponse partielle du SI** (2)	**Déficit d'information** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Niveau de formalisation de la stratégie

	structurée formalisée	formalisée	intuitive
Modèle décisionnel stratégique…			X
Valeur à reporter en fiche 9 a	**Formalisée Structurée** (4)	**Formalisée** (2)	**Intuitive** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

On retient la colonne qui compte le plus de croix, et on reporte la valeur indiquée au pied de cette colonne (4, 2, 0) en fiche 9. a

Commentaires du consultant :
Organisation et ensemble du dispositif décisionnel à revoir.



7. PROCESSUS MAJEURS - PRÉSENTATION DU MODULE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :
Etablir un état des lieux des 2 ou 3 processus majeurs et évaluer l'efficacité du système d'information pour les supporter.

Les informations nécessaires pour atteindre cet objectif :

- ✓ Cette partie s'appuie sur une interview du Dirigeant et si possible des principaux collaborateurs
- ✓ Les informations collectées sur la stratégie de l'entreprise seront utilisées

Les ressources nécessaires :
- ✓ Disponibilité d'une salle de réunion
- ✓ Disponibilité éventuelle d'un vidéo projecteur
- ✓ Un outil pour la représentation graphique des processus (*)

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant -
- Responsable Marketing
- Responsable Commercial -
- Responsable Production -
- Responsable Financier/Contrôle de gestion
- Responsable Logistique -

La démarche :
En s'appuyant sur les résultats des trois modules :

- module 2 : facteurs clés de succès
- module 3 : les métiers de l'entreprise
- module 6 : l'organisation,

choisir 2 ou 3 processus considérés comme majeurs par les dirigeants, puis les modéliser en identifiant :

- les **principaux flux** constituant les processus : flux de produits et flux d'information,
- les **principaux supports** pour chaque processus : matériel informatique, supports logiciels, ressources humaines et technique,
- les **flux de pilotage** (objectifs quantifiés, planning à respecter, indicateurs de performance).

La synthèse :
Evaluer si les processus stratégiques identifiés sont correctement supportés par le système d'information

Plan du module :

a) **Formaliser** les processus
b) **Evaluer** les processus
c) **Diagnostiquer** les processus majeurs

(*) Un PC équipé d'un logiciel spécialisé en BPM (Business Process Modelling) facilite la représentation graphique des processus majeurs, mais on peut également y parvenir par tout autre moyen classique : un progiciel graphique ou de bureautique, voire le traditionnel couple « papier-crayon ».



7. a FORMALISER les PROCESSUS

(1/5) - Méthodologie

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	**7**	8

Définitions :

Un processus est un ensemble d'activités inter-reliées qui transforme dans le temps des entités d'entrée en entités de sortie.
Ces transformations sont réalisées à l'aide de supports qui peuvent être de nature technique, humaine ou informationnelle et selon des règles définies.

Les processus majeurs sont les processus qui couvrent les métiers et les principales fonctions de l'entreprise et qui ont un impact direct sur les facteurs clés de succès.

Ces processus majeurs ont en commun, notamment, les caractéristiques suivantes :

- ✓ ils contribuent à la détermination de la politique et au déploiement des objectifs dans l'entreprise
- ✓ ils sont placés sous la responsabilité totale de l'équipe dirigeante
- ✓ ils permettent d'orienter et d'assurer la cohérence de l'ensemble des processus de l'entreprise.

Formalisme de représentation des processus :

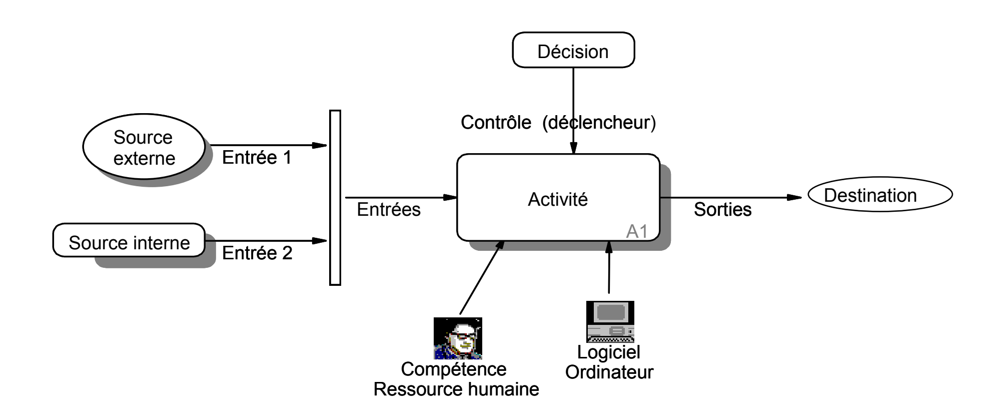
Les schémas de la page suivante donnent l'essentiel des éléments graphiques permettant de représenter les processus de l'entreprise.



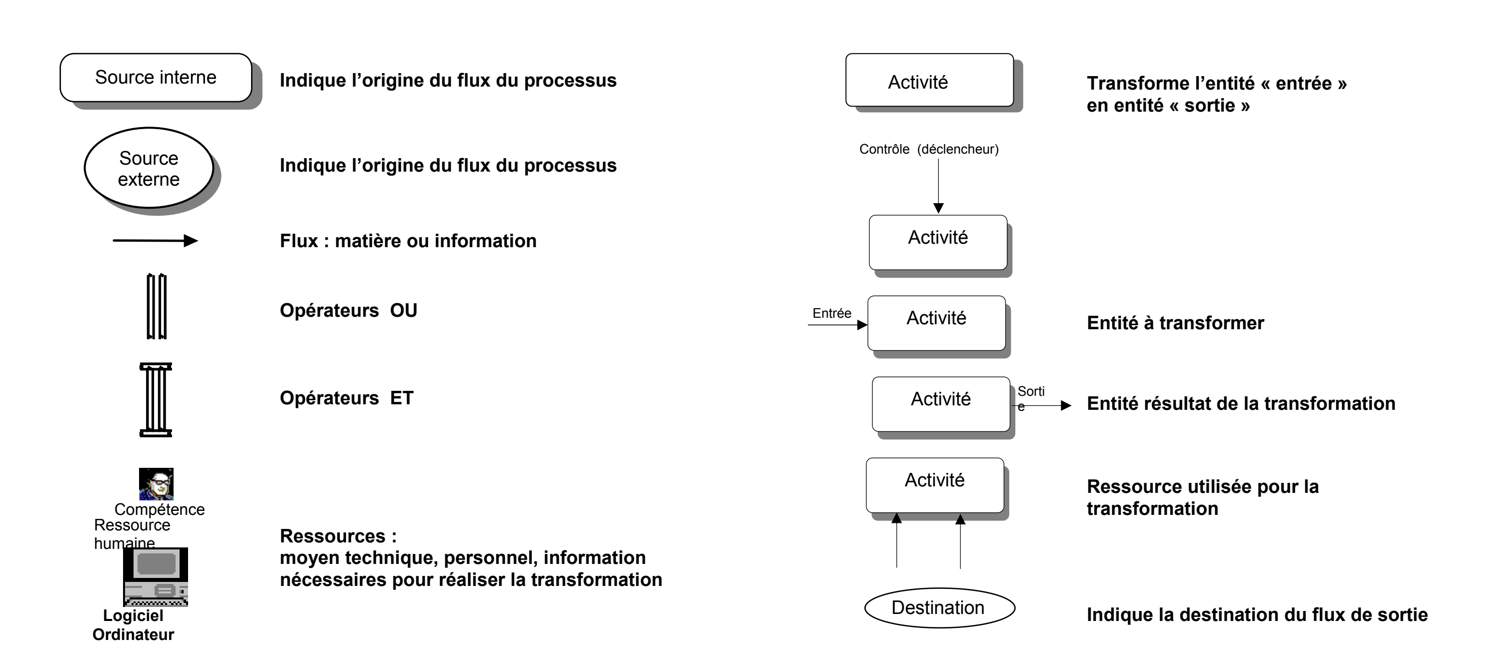
7. a FORMALISER les PROCESSUS (2/5) MÉTHODOLOGIE	Jour 1				Jour 2			
	M		AM		M		AM	
	1	2	3	4	5	6	7	8

Formalisme type de représentation de processus :

Les processus sont représentés à l'aide des éléments graphiques et des conventions ci-après.



Légende des symboles





7. a FORMALISER les PROCESSUS (3/5) - MÉTHODOLOGIE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Exemple d'un processus majeur courant : le Plan Stratégique Industriel (PSI)

- **Le PSI** est le processus majeur le plus important qui enclenche les autres processus.

Il permet de déterminer les orientations en termes de :

- Capacité industrielle, exprimée en termes de types d'entités à gérer, de quantités et volumes, de répartition dans le temps et dans l'espace ;
- Processus technologiques pour décrire les matériels, les niveaux d'automatisation, les liaisons entre les entités ;
- Personnel pour évaluer les niveaux de savoir faire, la politique de rémunération, les conditions de travail et la sécurité de l'emploi ;
- Infrastructures et Installations en vue d'estimer les tailles, les emplacements, les spécifications des installations et des infrastructures ;
- Intégration verticale pour mettre en place les principes de management en termes de lieux de décision, d'étendue des champs décisionnels, d'équilibrage et de consolidation des actes de management ;
- Qualité pour mettre en place les politiques de prévention des défauts, la surveillance et les modes d'intervention ;
- Gestion de production afin de déterminer la politique d'approvisionnement, les règles de décision, les règles de gestion ;
- Organisation pour identifier la structure, les contrôles, les rôles des différentes entités, les missions et les responsabilités.

L'ensemble des ces orientations servira ensuite de base à la formalisation des stratégies sur chacun des domaines.

- **Réaliser le plan stratégique RH** : vise à définir la politique d'embauche, de formation et de gestion des compétences sur la base du PSI. Les sorties du plan RH doivent contribuer au dimensionnement du système de production notamment en termes de capacité humaine.
- Réaliser le plan stratégique **achat** : permet d'identifier précisément les produits, matières et composants à approvisionner à l'extérieur. Il servira de base pour les futures négociations avec les fournisseurs en donnant les volumes et les périodes de commandes.
- Réaliser le plan stratégique **qualité** : permet de mettre en place la politique qualité de l'entreprise, en termes de certification, d'audit interne, d'hygiène, de sécurité des installations et du personnel et d'environnement.
- Réaliser le plan stratégique **marketing** : assure d'identifier les principaux axes de déploiement commercial, les marketing mix, les besoins clients, les axes de communication…
- Réaliser le plan stratégique **commercial** : permet de définir le prévisionnel de vente des produits de l'entreprise par famille de produits, zone géographique, sous ensembles… compte tenu de la stratégie marketing.
- Réaliser le plan stratégique de **gestion industrielle** : le plan stratégique industriel permet de développer le plan industriel et commercial et le Programme Directeur de Production, les orientations en termes de gestion des stocks, d'approvisionnements, d'organisation du système de production (juste-à-temps, kanban…).
- Réaliser le plan stratégique en **investissements de production** : s'appuie sur les résultats des plans fournis par les processus précédemment cités pour déterminer précisément les investissements en matériels et technologies qui permettront de dimensionner l'outil de production en cohérence avec les futurs besoins. Ce plan a un impact fort sur l'organisation de la production notamment en termes d'intégration, de centralisation.

L'ensemble des plans est réalisé en général par la direction et notamment les responsables des services concernés. La principale donnée d'entrée est le plan de la période précédente.



7. a FORMALISER les PROCESSUS (4/5) - Exemple 1/2

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Exemple d'un *processus de fabrication de corps de vannes* :

Cet exemple de modèle de processus représente un processus de fabrication de vannes, composées d'un sous-ensemble soudé à un corps de vanne. Ce processus comporte cinq activités.

1- Tout d'abord **les bacs** contenant le nécessaire pour l'assemblage des sous-ensembles sont préparés (huile de graissage, composants).

2- Une fois les bacs préparés on pré-assemble **les sous-ensembles**.

3- Parallèlement à ces activités, la **fabrication des corps de vannes** est réalisée à partir des matières premières suivantes : des tubes et des corps venant du magasin.

4- L'opération suivante est l'assemblage par **soudure des corps de vannes** avec les sous-ensembles.

5- Suivant le résultat des activités précédentes les produits montés sont soit envoyés au rebut, soit envoyés au **contrôle des pressions** de sécurité.

Puis les produits sont envoyés au magasin ou, en cas de fuite, envoyé au Processus Support (PS).

PM
OF validé
Magasin
Huile de graissage
Magasin
Composants
Magasin
Containers
Préparer les bacs
PR-1
BD
Préparateur
Fiche suiveuse
Bacs préparés
Pré-assembler les sous ensembles
PR-2
Containers sales
Magasin
Fiche suiveuse P1
Visserie
Roulement
Magasin
TA
Ajusteur
Poste 1 à 3
Outillage
sous ensembles préparés
PM
rebuts suite à auto contrôle
EXEMPLE
PM
Magasin
Tube
Magasin
Corps
plan produits
Fabriquer les corps de vannes
PR-3
MN
Monteur
Poste 4
MCN
Corps de vannes tout diamètre
Souder les corps de vannes sur les sous-ensembles
PR-4
TA
Ajusteur
Poste 5
Soudage
Fiche suiveuse P2
Postes de distribution montés
Contrôler les pressions de sécurité
PR-5
TA
Ajusteur
Poste 6
baromètre
Rebut sur fuite
PS
Postes de distribution contrôlés
Magasin



7. a FORMALISER les PROCESSUS (5/5) - Exemple 2/2

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Exemple d'un *processus de prise de commandes* :

Ce processus décrit un modèle simplifié de prise de commandes, qui se décompose en quatre activités.

1- La première activité consiste à **identifier le client** à partir des références client portées sur la commande.

2- Une fois le client identifié, il faut rechercher **l'adresse de livraison**. Si celle ci est inhabituelle le renseignement est pris directement sur la commande sinon on consulte la fiche informatique du client.

3- Le **prix de vente** est ensuite fixé en fonction de trois critères : le lieu de livraison validé, le prix de vente négocié lors de la commande, et la quantité de pièces commandées.

4- Il reste à déterminer la **date de livraison** en fonction de la quantité de pièces et du délai demandé par le client sur la commande. Un Accusé de Réception de la Commande (ARC) reprenant la date de livraison et le prix de vente est envoyé au client.

Compta
Antécédents de paiement
Référence client
Identifier le client
P1
Coordonnées clients
Antécédents de paiements
RH
Gestionnaire PLC
RI
MFGPRO Gest Com
Site de livraison inhabituel
Identifier le site de livraison
P3
Site validé
Site Habituel
MFGPRO
RI
MFGPRO Gest Com
Commandes fermes
Prix de vente de négocié
Quantité demandée
Identifier le prix de vente
Proc
Prix validé
RI
MFGPRO Gest Com
Quantité demandée
Quantité demandée
Délai client
Calculer la date de livraison et émettre l'ARC
Proc
Date de livraison
Accusé réception
Client
Client



7. b ÉVALUER les PROCESSUS

Méthodologie

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :

Evaluer chacun des 2 ou 3 processus majeurs pour s'assurer qu'ils sont formalisés et structurés.

La notation se fait à partir de la table suivante (le choix des notes est ici volontairement discontinu de manière à pondérer implicitement les critères d'évaluation) :

Les points à évaluer pour chaque processus majeur	**oui**	**non**
Sa mission est claire et non ambiguë	3	0
Un responsable est identifié	2	0
Ses règles de fonctionnement sont précises, (liaison avec le centre de décision le pilotant) (*)	1	0
Il y a au moins un acteur pour réaliser le processus	1	0

Pour chaque processus majeur de l'entreprise, on comptabilise le nombre de points obtenus, et l'on reporte le score dans le tableau de la fiche 7. c « DIAGNOSTIC » selon la convention suivante :

De 6 à 7 points	**De 3 et 5 points**	**De 0 à 2 points**
processus formalisé et structuré (Bon)	processus formalisé mais insuffisamment structuré (Acceptable)	processus insuffisamment formalisé et structuré (Insuffisant)

(*) voir chapitre 6 sur l'utilisation de la grille GRAI.



7. c DIAGNOSTIC ▲ (appréciation du consultant)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Critères d'appréciation	**Notation** (cocher d'une X l'appréciation correspondante)		
Processus majeurs	**Bon**	**Acceptable**	**Insuffisant**
Formalisation du Processus majeur 1 : commercial, prise de commandes		X	
Formalisation du Processus majeur 2 : production			X
Formalisation du Processus majeur 3 : SAV		X	
Synthèse Processus majeurs			
Scoring (nombre de croix par colonne / nombre total de lignes renseignées)		**2/3**	**1/3**

Commentaire du consultant : Conforter le service commercial, revoir le processus de production qui permettra d'améliorer le SAV.

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Processus simples à maîtriser.
FAIBLESSES	Outils de production trop ancien et peu automatisé.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	Pertes de production et de qualité.
OPPORTUNITÉS	Réorganisation globale en adéquation avec le SI, et modernisation des outils de production.
LEVIERS D'AMÉLIORATION	Rentabilité, prix de revient et qualité.

- **Quelles sont les solutions liées à l'évolution du système d'information ? :**

Solutions existantes :

En étude

Solutions envisagées (et en cours de réalisation) :

En cours de formalisation.



7. d SCORE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	**7**	8

Critères d'appréciation

Notation
(mettre une croix dans la case correspondante)

Réponse de votre système d'information sur les processus majeurs

Critère		immédiatement disponibles	à retraiter	absentes
Disponibilité des informations	Les informations nécessaires à la réalisation de cette fiche sont, en interne,…			
	Processus 1 : commercial, prise commandes	X		
	Processus 2 : production		X	
	Processus 3 : SAV		X	

Critère		systématiquement	parfois	jamais
Actualisation des informations	Les informations utilisées par l'entreprise sont mises à jour :			
	Processus 1 : commercial, prise commandes		X	
	Processus 2 : production		X	
	Processus 3 : SAV		X	

Critère		globalement	en partie	pas du tout
Fiabilité et suivi des informations	Les sources d'informations sont multiples, croisées et qualifiées…			
	Processus 1 : commercial, prise commandes		X	
	Processus 2 : production			X
	Processus 3 : SAV			X

Critère		lien évident	lien partiel	pas de lien
Utilisation des informations	Le lien avec les décisions est…			
	Processus 1 : commercial, prise commandes		X	
	Processus 2 : production			X
	Processus 3 : SAV		X	

TOTAL de croix…	1	8	3
	Bonne réponse du SI (4)	**Réponse partielle du SI (2)**	**Déficit d'information (0)**

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

Niveau de formalisation de la stratégie

Pour les processus majeurs…		X	
	Formalisée Structurée (4)	**Formalisée** (2)	**Intuitive** (0)

Nota : en cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes le Consultant devra dégager avec l'Entreprise une dominante majeure

Valeur à reporter en fiche 9 a

Commentaires du consultant :

Structurer l'information pour améliorer sa fiabilité et sa bonne utilisation.

On retient la colonne qui compte le plus de croix, et on reporte la valeur indiquée au pied de cette colonne (4, 2, 0) en fiche 9. a



8. MOYENS et RESSOURCES INFORMATIQUES - PRÉSENTATION DU MODULE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Objectif de ce module :

- ✓ Réaliser un diagnostic des moyens et ressources disponibles du système d'informatique
- ✓ Positionner leur performance actuelle par rapport à l'importance stratégique qu'ils devraient représenter pour l'entreprise.

Les informations nécessaires pour atteindre ces objectifs :

- ✓ Cette partie repose essentiellement sur un échange avec le Dirigeant et les principaux collaborateurs si ceux-ci ont été associés aux phases de collecte de l'information.

Les personnes au minimum présentes à cette réunion :

- Dirigeant -
- Responsable Marketing -
- Responsable Commercial -
- Responsable Production -
- Responsable Financier/Contrôle gestion-
- Responsable Logistique-
- Responsable informatique -

La démarche :

- ✓ Mettre en évidence les **caractéristiques du système d'informatique actuel**
- ✓ Identifier les **risques et opportunités**

Les éléments à collecter :

Cette partie est menée sur la base d'un échange de 2 heures à l'aide des questions suivantes :

- Deux questions à choix multiples, à prendre en compte dans la synthèse en fiche 8 b, avec l'éclairage de votre expérience.
- Six rubriques avec notation de 0 à 4 :
  - ♦ La colonne de gauche (a) représente **l'avis du dirigeant** sur **l'importance** de la question posée pour son entreprise : de 1 = peu important, à 4 = stratégique. Elle ne sert pas pour un calcul mais apporte des informations pour étayer le diagnostic du consultant en fiche 8 b.
  - ♦ La colonne (b) représente **la déclaration du dirigeant** sur la **maîtrise actuelle** par son entreprise de la question posée : de 1 = faible maîtrise, à 4 = très bonne maîtrise.
  - ♦ La colonne (c) représente **votre avis d'expert** sur **l'importance** que devrait avoir pour l'entreprise la question posée : de 1 = peu important, à 4 = stratégique. Elle sert à pondérer les déclarations du chef d'entreprise (colonne b) sur sa maîtrise actuelle des sujets abordés. Les éventuelles dissonances entre les deux avis seront développées dans la fiche diagnostic 8b.
  - ♦ La colonne de droite, en grisé, sert à calculer, ligne par ligne, le résultat (b) x (c), de manière à construire le score des ressources informatiques mises en œuvre (fiche 8.a 5/5), qui sera utilisé en fiche 9.c (plateau de gauche de la balance)

La synthèse :

- ✓ Comparaison entre les services rendus par le système informatique et les enjeux (fiche 8.c) ;
- ✓ Cohérence entre les moyens informatiques mis en œuvre et l'utilisation qui en est faite pour servir les besoins du SI de l'entreprise (fiche 9.c).



8. a MAÎTRISE DU SYSTÈME INFORMATIQUE

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Maîtrise du système informatique

✓ **L'entreprise dispose d'une <u>vision à long terme</u> du système informatique :**

- [ ] Les besoins informatiques sont gérés ponctuellement à la demande des utilisateurs
- [X] Certaines grandes orientations ont été définies (type de matériel, type de logiciels), mais les utilisateurs restent libres de leurs choix
- [ ] L'entreprise dispose d'un Schéma Directeur Informatique régulièrement mis à jour

✓ **Le budget informatique est maîtrisé et fait l'objet d'une <u>politique bien définie</u> :**

- [ ] Aucun budget informatique ni de formation n'est identifié annuellement. Seules les phases d'investissement (renouvellement) sont budgétisées
- [X] Un budget est identifié, les dépenses ne font cependant pas l'objet d'un suivi précis
- [ ] Un budget ainsi qu'une politique sont clairement définis. L'entreprise a été jusqu'à étudier l'opportunité de sous-traiter la gestion de son parc

Nota :
Si la case « sans objet » est cochée, passez directement à la ligne suivante.

CONFIGURATION GÉNÉRALE

	Sans Objet	Importance Exprimée par l'entreprise (a) Peu important = 1 à Stratégique = 4	Maîtrise actuelle Exprimée par l'entreprise (b) Faible = 1 à Très bonne = 4	x	Importance Avis de l'expert (c) Peu important = 1 à Stratégique = 4	=	Pour la balance finale (b) x (c)
Le système informatique est moderne et évolutif		4	1		4		4
Le niveau d'équipement des collaborateurs est satisfaisant		3	2		3		6
La répartition physique des sites est gérée d'une manière optimale par le système informatique		4	1		4		4
Les ressources informatiques sont optimisées par un réseau adapté		4	1		4		4
L'équipement en périphériques est suffisant		3	2		4		8
			Total : 7		Total : 19		Σ (b) x (c) : 26

Nbre de lignes renseignées colonne a : **5**

Valeurs à reporter au tableau de la fiche 8. c
➔ Moyenne = Total / Nbre de lignes renseignées

Moyenne : 1,4	Moyenne : 3,8



8. a ORGANISATION ET FLUX D'INFORMATION

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Nota :
Si la case « sans objet » est cochée, passez directement à la ligne suivante.

ORGANISATION ET FLUX D'INFORMATION

	Sans Objet	Importance Exprimée par l'entreprise (a) Peu important = 1 à Stratégique = 4	Maîtrise actuelle Exprimée par l'entreprise (b) Faible = 1 à Très bonne = 4	x Importance Avis de l'expert (c) Peu important = 1 à Stratégique = 4	= Pour la balance finale (b) x (c)
Le système informatique utilise au maximum le potentiel de l'EDI (Echange de Données Informatisées)	X				
La gestion de trésorerie utilise les interfaces de communication bancaires automatisées	X				
Les coûts de communication sont optimisés par l'usage des moyens modernes de communication (Internet, Fax en réseau …)		2	2	1	2
La circulation de données entre collaborateurs bénéficie des moyens modernes de communication		4	2	4	8
L'archivage et l'accès aux données de l'entreprise sont optimisés		2	3	4	12
Le système permet d'optimiser la recherche de données sur la concurrence, l'état de la R&D internationale sur les sujets clés de l'entreprise et les nouveaux brevets déposés		2	1	3	3
Le système permet une optimisation dans la gestion des projets de R&D interne		3	1	4	4
			Total : 9	Total : 16	Σ (b) x (c) : 29

Nbre de lignes renseignées colonne a : 5

Valeurs à reporter au tableau de la fiche 8. c
➔ Moyenne = Total / Nbre de lignes renseignées

Moyenne : 1,8 | Moyenne : 3,2



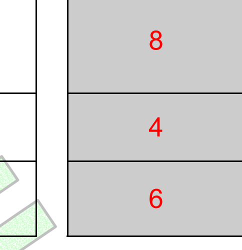
8. a APERÇU DU PATRIMOINE APPLICATIF

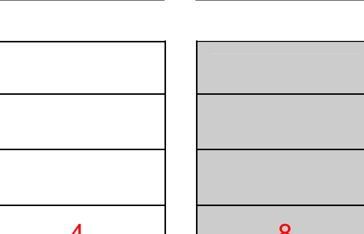
Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Nota :
Si la case « sans objet » est cochée, passez directement à la ligne suivante.

APERÇU DU PATRIMOINE APPLICATIF

	Sans Objet	**Importance** Exprimée par **l'entreprise (a)** Peu important = 1 à Stratégique = 4	**Maîtrise actuelle** Exprimée par **l'entreprise (b)** Faible = 1 à Très bonne = 4	x	**Importance** Avis de **l'expert (c)** Peu important = 1 à Stratégique = 4	=	**Pour la balance finale (b) x (c)**
Gestion commerciale							
L'équipement informatique permet de traiter l'information de l'amont jusqu'à la livraison et de suivre les prestations ultérieures de l'entreprise qui s'y rattachent		3	2		4		8
Les données de l'entreprise sont accessibles à distance		3	1		4		4
Les données du système informatique sont utilisées pour la création de nouveaux produits et pour accéder à de nouveaux marchés		2	2		3		6
Gestion de production							
L'équipement informatique permet de traiter l'information pour la gestion des achats : de la demande initiale jusqu'à la réception		3	3		3		9
Les stocks sont suivis de manière optimale et leur mise à jour est alimentée automatiquement par la gestion des achats, de la production et des ventes		3	2		3		6
La gestion des gammes et des nomenclatures est gérée avec le système informatique		3	1		3		3
Le lancement des ordres de fabrication « OF » est optimisé en fonction des contraintes de l'outil de production		3	1		3		3
Conception - Fabrication et « PLM » [1]							
Le bureau d'études « BE » est équipé de systèmes de CFAO	X						
Le BE est équipé de progiciels de calcul et de simulation numérique	X						
Le BE peut échanger des documents techniques par voie électronique sécurisée	X						
La gestion des données techniques est assurée par le système informatique		3	2		4		8
La liaison entre la conception et la fabrication est assurée par des progiciels adaptés (de FAO)		3	1		4		4
Qualité							
Les manuels de procédure et les fiches techniques des produits sont accessibles par toutes les personnes habilitées		3	2		3		6
La traçabilité est gérée		4	2		4		8
Les données de la qualité sont gérées		3	2		3		6
			Total : 21		Total : 41		Σ (b) x (c) : 71





Nbre de lignes renseignées en colonne a : **12**

Valeurs à reporter au tableau de la fiche 8. c
➔ Moyenne = Total / Nbre de lignes renseignées

Moyenne :	Moyenne :
1,75	3,4

(1) « PLM » = Product Life cycle Management (gestion du cycle de vie d'un produit)



8. a OUTILS DE PILOTAGE ET INTÉGRATION GLOBALE DU SI

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	**8**

Nota :
Si la case « sans objet » est cochée, passez directement à la ligne suivante.

OUTILS DE PILOTAGE

	Sans Objet	Importance Exprimée par l'entreprise (a) Peu important = 1 à Stratégique = 4	Maîtrise actuelle Exprimée par l'entreprise (b) Faible = 1 à Très bonne = 4	x	Importance Avis de l'expert (c) Peu important = 1 à Stratégique = 4	=	Pour la balance finale (b) x (c)
Le suivi budgétaire est géré		3	1		3		3
Le suivi de la trésorerie est assuré		3	1		3		3
Le contrôle de gestion industriel est géré		3	2		3		6
Le système informatique intègre une comptabilité analytique		3	2		3		6
L'accès aux données de l'entreprise permet d'établir des tableaux de bord prospectifs		3	2		4		8
L'accès aux données de l'entreprise permet d'établir des tableaux de bord opérationnels		3	1		3		3
La mise à jour des tableaux est centralisée, périodique et automatique		2	1		3		3
Le système de pilotage est accessible aux utilisateurs par des tableaux de bord		2	2		3		6
			Total : **12**		Total : **25**		Σ (b) x (c) : **38**

Nbre de lignes renseignées en colonne a : **8**

Valeurs à reporter au tableau de la fiche 8. c
➔ Moyenne = Total / Nbre de lignes renseignées

Moyenne : **1,5**	Moyenne : **3,1**

INTÉGRATION GLOBALE DU SI

	Sans Objet	(a)	(b)	(c)	(b) x (c)
Intégration					
Les applications et les données sont intégrées en un système global		3	1	3	3
L'ensemble des fonctions de l'entreprise communique par le système informatique		4	2	4	8
Sécurité					
La standardisation des progiciels est correcte		3	1	4	4
La sécurité physique est assurée		3	2	4	8
La sécurité logique est assurée		3	2	4	8
Des procédures de sauvegarde ont été mises en place		3	2	4	8
Les supports de sauvegarde sont conservés et accessibles à tout moment		3	3	4	12
Les procédures de restauration sont existantes et testées		3	2	4	8
Maintenance					
La maintenance du matériel est correcte		3	3	3	9
La mise à jour des applicatifs est effectuée régulièrement en fonction des nouvelles versions		3	2	4	8
			Total : **20**	Total : **38**	Σ (b) x (c) : **76**

Nbre de lignes renseignées en colonne a : **10**

Valeurs à reporter au tableau de la fiche 8. c
➔ Moyenne = Total / Nbre de lignes renseignées

Moyenne : **2,0**	Moyenne : **3,8**



8. a RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

Nota :
Si la case « sans objet » est cochée, passez directement à la ligne suivante.

RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION

	Sans Objet	Importance Exprimée par l'entreprise (a) Peu important = 1 à Stratégique = 4	Maîtrise actuelle Exprimée par l'entreprise (b) Faible = 1 à Très bonne = 4	x	Importance Avis de l'expert (c) Peu important = 1 à Stratégique = 4	=	Pour la balance finale (b) x (c)
Les utilisateurs sont satisfaits du service rendu par l'outil informatique		2	3		3		9
Les utilisateurs sont satisfaits du service offert par le support informatique de l'entreprise	X						
Les utilisateurs sont périodiquement interrogés sur les besoins fonctionnels non satisfaits pour améliorer la performance	X						
Les utilisateurs participent à la définition des besoins		2	2		3		6
Les utilisateurs sont périodiquement informés sur les évolutions prévues		2	2		3		6
Les utilisateurs sont formés pour tirer parti de toute la puissance du système informatique		3	2		4		8
Les utilisateurs sont périodiquement interrogés sur les besoins en formations complémentaires sur l'outil informatique (la technique ou l'usage)		2	2		3		6
Les formations aux nouvelles technologies et aux nouveaux logiciels sont planifiées		2	2		3		6
Les utilisateurs maîtrisent les outils de bureautique		3	1		4		4
			Total : 14		Total : 23		Σ (b) x (c) : 45

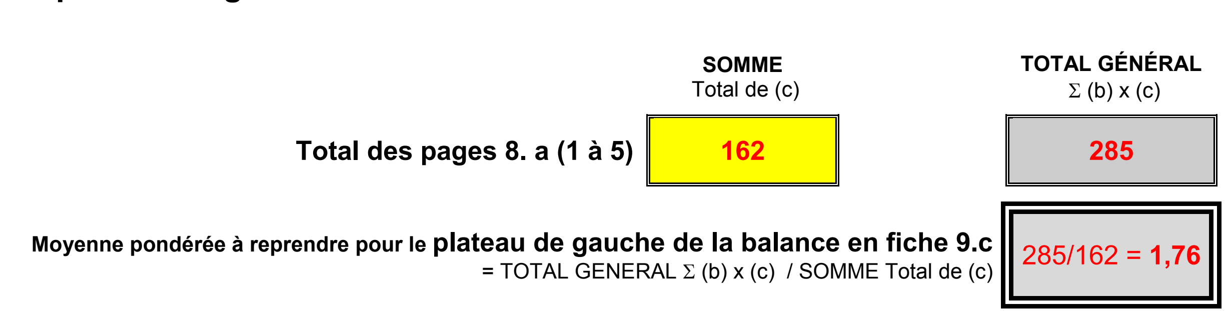
Nbre de lignes renseignées en colonne a : **7**

Valeurs à reporter au tableau de la fiche 8. c
➔ Moyenne = Total / Nbre de lignes renseignées

Moyenne (b)	Moyenne (c)
Moyenne : 2,0	Moyenne : 3,3

EXEMPLE

Calcul pour le plateau de gauche de la balance en fiche 9. C



	SOMME Total de (c)	TOTAL GÉNÉRAL Σ (b) x (c)
Total des pages 8. a (1 à 5)	162	285

Moyenne pondérée à reprendre pour le plateau de gauche de la balance en fiche 9.c
= TOTAL GENERAL Σ (b) x (c) / SOMME Total de (c)

285/162 = **1,76**



8. b DIAGNOSTIC ▲ (appréciation du consultant)

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

- **Points clés de la situation :** (reprendre les éléments marquants du questionnaire sur le système d'information)

• Un outil informatique sous-dimensionné.
• Un patrimoine applicatif à la mesure de l'outil.
• Une organisation et des flux d'information à améliorer.
• Un pilotage difficile par manque d'outils performants et fiables.
• Une intégration globale du SI dans la moyenne, mais un manque de sécurité préoccupant.
• Une bonne volonté pour la mise en place de moyens adaptés donnant satisfaction aux utilisateurs internes, mais un déficit de formation par rapport aux besoins.

- **Synthèse des forces / faiblesses de l'entreprise :**

FORCES	Une formalisation et un suivi manuel qui devrait aider à la bonne définition du système informatique à venir.
FAIBLESSES	Un manque de disponibilité et de culture informatique. Un correspondant informatique interne à l'entreprise est à prévoir.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	Pertes de temps et mauvaises transmissions des informations. Risque majeur au niveau des sauvegardes. La connaissance et le savoir faire technique de l'entreprise sont en dangers.
OPPORTUNITÉS	Une baisse d'activité permet actuellement de se pencher sur le projet de mise à niveau du SI et les outils à mettre en place. Un plan de formation et de sensibilisation est à prévoir.
LEVIERS D'AMÉLIORATION	Constituer des groupes de travail sur le projet. Remotiver les équipes avec un outil de pilotage adapté aux contraintes du marché.



Moyens et Ressources Informatiques

8. c SCORE ▲

Jour 1				Jour 2			
M		AM		M		AM	
1	2	3	4	5	6	7	8

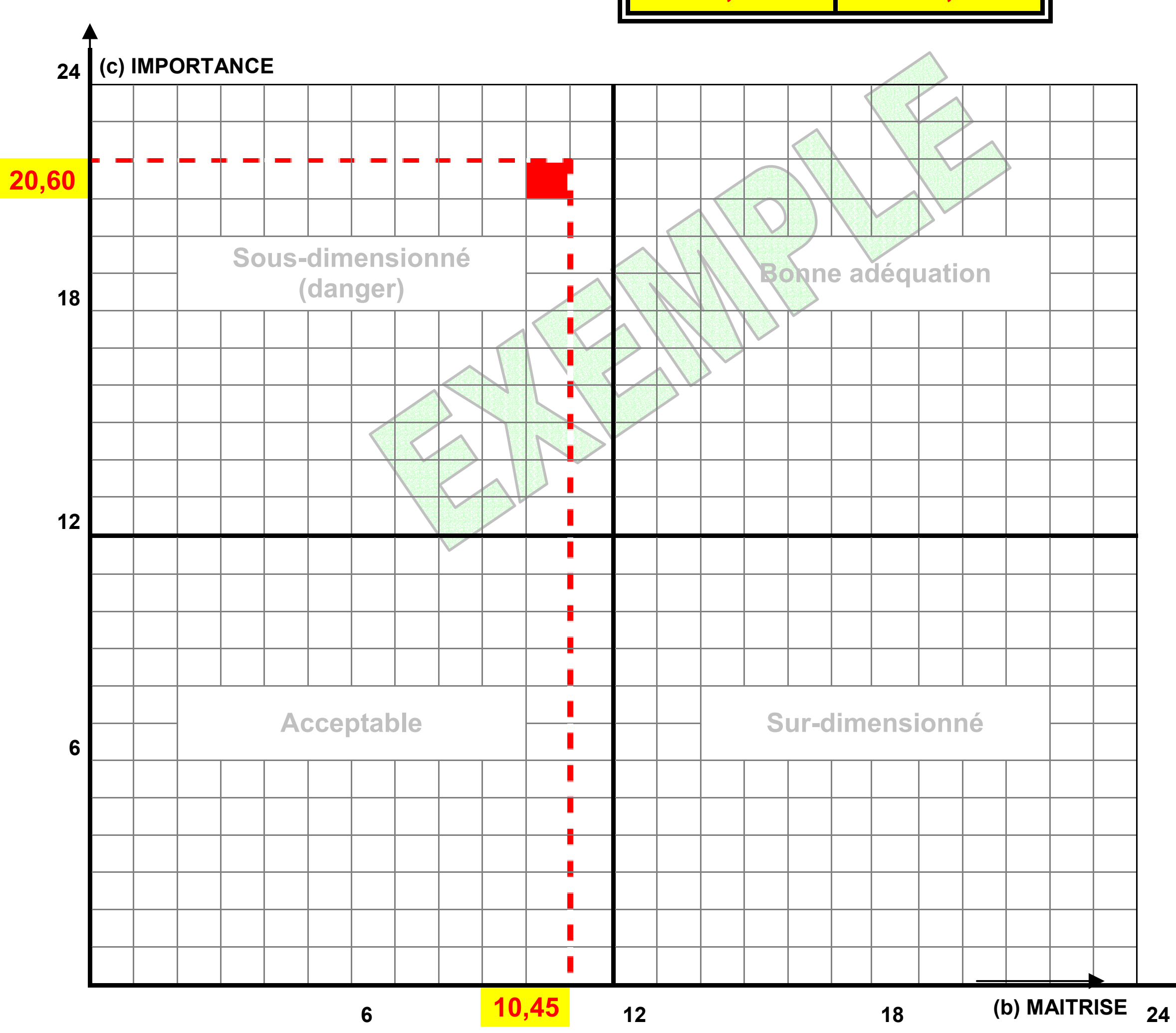
A partir des fiches 8. a (1 à 5), afin de positionner leur performance actuelle par rapport à l'importance stratégique qu'ils représentent pour l'entreprise, reportez dans le tableau ci-dessous les moyennes des colonnes « Maîtrise (b) » et « Importance (c)».

	Report des moyennes fiches 8. a (1 à 5)	
	Maîtrise exprimée par l'entreprise (b) Moyennes	**Importance avis de l'expert** (c) Moyennes
CONFIGURATION GÉNÉRALE	1,4	3,8
ORGANISATION ET FLUX D'INFORMATION	1,8	3,2
APERÇU DU PATRIMOINE APPLICATIF	1,75	3,4
OUTIL DE PILOTAGE	1,5	3,1
INTEGRATION GLOBALE DU SI	2	3,8
RESSOURCES HUMAINES ET FORMATIONS	2	3,3

TOTAL sur 24



10,45	20,6





9. a BILAN ET CONCLUSIONS – SYNTHÈSE DES DIAGNOSTICS ▲

Objectif de ce module :

- ✓ Représenter l'adéquation existante entre la réponse du Système d'Information et le niveau de formalisation de la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Visualiser l'équilibre entre le potentiel des moyens informatiques et l'usage qui en est fait.
- ✓ Formaliser la synthèse et les recommandations du consultant.

Pour chacune des fiches; 2 f, 3 e, 4 f, 5 d, 6 d, 7 d :

- ✓ identifier la colonne dominante en nombre de croix.

Rappel : En cas d'égalité du nombre de croix dans plusieurs colonnes, le Consultant devra dégager avec l'entreprise une colonne dominante majeure.

- ✓ Reporter dans le tableau les valeurs 4, 2 ou 0, de chacune des fiches, cotées selon les conventions de la grille ci-dessous.

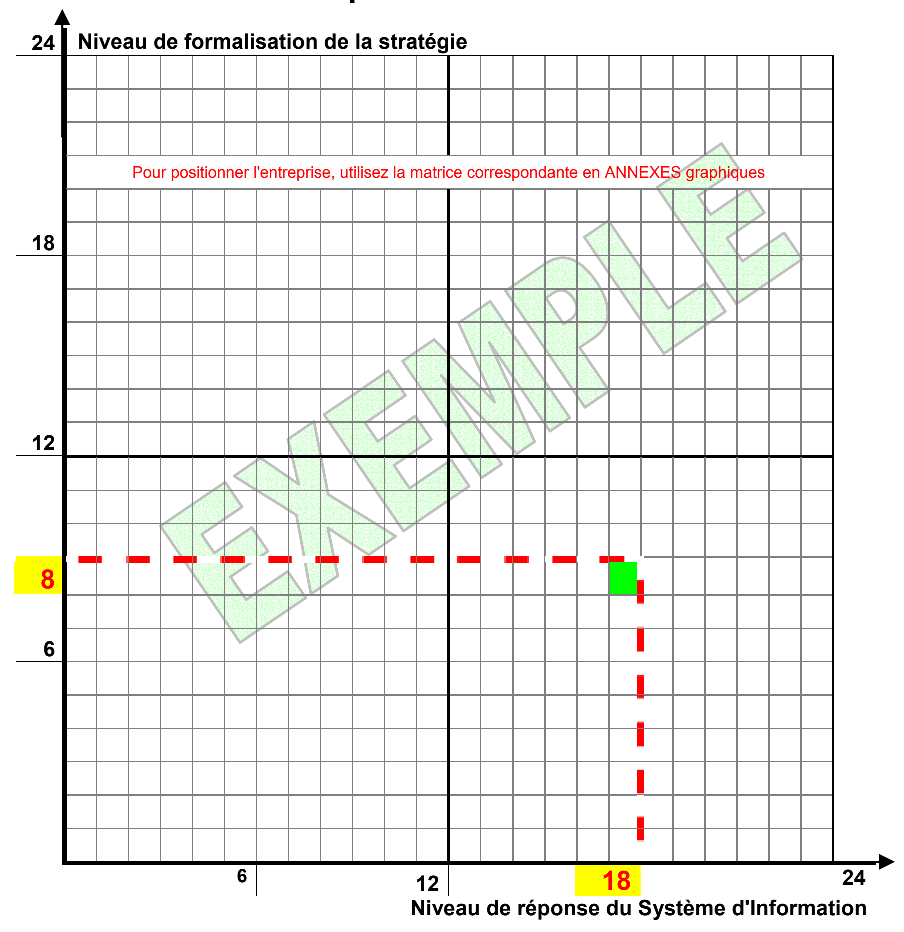
Colonne dominante en nombre de croix		Valeur à reporter
Réponse du système d'information	**Niveau de formalisation de la stratégie**	
Bonne réponse du SI	Formalisée et structurée	**4**
Réponse partielle du SI	Formalisée	**2**
Déficit d'information	Intuitive	**0**

(voir graphique en page suivante)	**Réponse du Système d'Information de l'entreprise**	**Niveau de formalisation de la stratégie**
Fiche 2.f – Marchés	**4**	**2**
Fiche 3.e – Offre	**2**	**0**
Fiche 4.f – Clients de l'entreprise	**2**	**2**
Fiche 5.d – Analyse concurrentielle	**4**	**2**
Fiche 6.d – Organisation	**4**	**0**
Fiche 7.d – Processus majeurs	**2**	**2**
NOTES GÉNÉRALES sur 24 **Permettent de positionner l'entreprise dans la grille fiche 9. b**	**A = 18**	**B = 8**
NOTE sur 4 **à reporter en fiche 9. c, plateau de droite de la balance**	**A / 6 = 3**	

Bilan et Conclusion

9. b MATRICE DE POSITIONNEMENT - SYSTÈME D'INFORMATION V.S. STRATÉGIE ▲

Positionnement de l'entreprise



24 Niveau de formalisation de la stratégie

L'entreprise a une vision construite et structurée de son développement à horizon 3 ans. En revanche son système d'information ne peut fournir les réponses nécessaires pour « alimenter » en informations fiables et actualisées la stratégie de l'entreprise. **Il est donc souhaitable de mener en priorité une réflexion/action sur le système d'information de l'entreprise.**	L'entreprise a une vision construite et structurée de son développement à horizon 3 ans. De plus son système d'information lui permet pleinement de prendre les décisions relatives à ses orientations, sur la base d'informations fiables et actualisées. **L'entreprise peut cependant, à ce stade, s'interroger sur les leviers lui permettant de consolider cette position**
L'entreprise ne possède pas de vision construite et structurée de son développement. Son système d'information, peu développé, n'alimente en rien une réflexion stratégique. **Il est prioritaire pour l'entreprise de construire avant toute chose son plan de développement à horizon 3 ans.**	Le système d'information est structuré, avec des informations fiables et réactualisées. En revanche, il ne sert pas aujourd'hui à « alimenter » une réflexion stratégique, absente de l'entreprise. **Il est prioritaire pour le dirigeant de construire son plan de développement en s'appuyant fortement sur les données recueillies et contenues dans son système d'information.**

0 — 12 — 24

Niveau de réponse du Système d'Information



9. c SCORE DE COHÉRENCE - MOYENS INFORMATIQUES V.S. USAGE ▲

Objectif de ce module :

Cette balance représente l'équilibre entre le potentiel des moyens informatiques et le niveau de support dont aurait besoin le système d'information.

- ✓ **Reporter dans les carrés ci-dessous :**
  - ✓ Plateau de gauche : la note pondérée des Moyens et Ressources Informatiques (fiche 8.a 5/5),
  - ✓ Plateau de droite : la note générale de la réponse du Système d'Information (fiche 9.a)

(le potentiel)

(les besoins)

1,76

3

MOYENS ET RESSOURCES INFORMATIQUES

REPONSE DU SYSTEME D' INFORMATION

EXEMPLE

Commentaires du Consultant :
On constate un décalage entre la capacité de réponse du système d'information et les moyens et ressources informatiques dont dispose l'entreprise : *« l'informatique est sous-dimensionnée par rapport aux besoins du SI ».*



9. d SYNTHÈSE ET RECOMMANDATIONS (appréciation du consultant) ▲

- **Points clés de l'état des lieux :**

- Un potentiel de développement important pour une entreprise sur un marché qu'elle connaît depuis sa création.
- Une possibilité de nouer un partenariat pour assurer la pérennité de l'entreprise.
- Un système d'information riches en données la plupart du temps de qualité, mais disparates et mal utilisées.
- Un outil de production et une informatique qui nécessitent une remise à niveau importante.

- **Synthèse des forces / faiblesses :**

FORCES	- Une notoriété reconnue, des produits de qualité avec une gamme assez élargie. - Une réactivité satisfaisante pour de grandes séries. - Une stratégie formalisée bien que non structurée.
FAIBLESSES	- Fragilité financière qui nécessite de trouver rapidement des partenaires et des actionnaires. - Un outil à moderniser pour s'engager dans la mise au point de nouvelles gammes de produits intégrant des technologies électroniques.

- **Synthèse des menaces / opportunités et leviers d'amélioration :**

MENACES	- Un secteur difficile à cerner, très dépendant de la conjoncture générale et des effets de mode. - Arrivée d'un concurrent chinois, qui affiche clairement sa volonté de prendre une part significative du marché européen.
OPPORTUNITÉS	- Des opportunités de partenariat à engager. - Une possibilité d'ouvrir un marché en Amérique du sud.
LEVIERS D'AMÉLIORATION	- Refonte du Système d'information, réorganisation - Modernisation de l'outil de production

Conclusion de l'état des lieux Pmi-diag :

- L'entreprise doit bâtir rapidement un plan de modernisation basé sur une structuration de la stratégie formalisée par son dirigeant.
- L'ensemble de ce projet passe par une analyse globale de la situation, de manière à mettre en œuvre un schéma directeur d'intégration du système d'information qui s'accompagnera d'une modernisation de l'outil de production.
- Les outils informatiques actuels ne permettent pas d'envisager en l'état d'assurer leur fonction. L'ensemble du parc sera à repenser en intégrant le perspective de mettre en place un intranet.
- Pour ce qui concerne l'outil de production, certains équipements peuvent recevoir des automatismes simples. D'autres devront être recherchés et achetés neufs.
- Il conviendra de regarder comment un partenariat peut être engagé avec la société concurrente TIROPIGEONS (fiche 5.a) pour bénéficier d'économies d'échelle au niveau des moyens en R&D (jeux et gadgets en bois pou le marché des adultes), des moyens de production, des forces commerciales à l'export et pour l'élargissement de la gamme de produits.



SOMMAIRE DÉTAILLÉ



CONTRIBUTIONS

CONSULTANTS :

Ce référentiel a été élaboré par les consultants suivants (par ordre alphabétique) :

Gérard	CLARAC	ERNST & YOUNG
Jean-Paul	DELAGE	ADEPA
Didier	DESERT	ERNST & YOUNG
Guy	DOUMEINGTS	GRAISOFT
Jean	DUNAT	MINEFI - DGE
Bruno	PRALY	ERNST & YOUNG
Laure	SCHREPFER	ERNST & YOUNG
Franck	ZAEH	ERNST & YOUNG

COMITÉ DE PILOTAGE :

Le Comité de pilotage rassemblait les personnes suivantes (par ordre alphabétique) :

Jean	DUNAT	MINEFI - DGE (responsable du projet)
Michel	FERRANDERY	MINEFI - DGE
Jérôme	FRANTZ	Président du MEDEF 92
Pierre-Marie	GALLOIS	PDG de PROCONSEIL
Gérald	GOUBAULT de BRUGIERE	DRIRE Rhône-Alpes
Bernard	HYON	MINEFI - DARPMI
Francis	PINTURAUD	PDG de CERGI
Franck	POPULAIRE	Délégué général adjoint de SYNTEC INFORMATIQUE
Jean-Claude	WICKER	DRIRE Aquitaine

MÉTHODOLOGIE « GRAI »

La méthodologie GRAI appartient au domaine public ; son nom a été déposé par l'Université Bordeaux 1. Elle a été utilisée par le cabinet Ernst & Young au chapitre 6 pour évaluer l'efficacité de l'organisation, ainsi qu'au chapitre 7 pour cartographier les processus majeurs.
On pourra obtenir des renseignements complémentaires pour la mise en œuvre de cette méthodologie auprès du laboratoire qui l'a créée et développée depuis une vingtaine d'années :

Groupe de Recherche GRAI - LAPS UMR/CNRS 5131
Université Bordeaux 1 - 351 Cours de la Libération - 33405 Talence cedex

Contact
Professeur Jean-Paul BOURRIERES
Tel : +33 5 4000 6530
Fax : +33 5 4000 6644
Mèl : jean-paul.bourrieres@laps.u-bordeaux1.fr



Vous êtes chef d'entreprise ou cadre dirigeant dans une entreprise de 25 à 250 personnes.

Le guide « Pmi-diag » a été mis au point pour vous aider à mieux orienter vos choix relatifs à l'évolution de votre système d'information. Basé sur un référentiel précis, établi à l'initiative de la direction générale des Entreprises, en liaison avec des entreprises et des consultants, il vous aidera à aborder en peu de temps l'essentiel des aspects de votre activité, afin d'analyser la cohérence entre la stratégie, l'organisation et le système d'information.

Destinée à être mis en oeuvre par un consultant extérieur, « Pmi-diag » est une méthodologie en huit modules permettant de réaliser en deux jours et demi une analyse de la situation de l'entreprise.

Pour en savoir plus : www.telecom.gouv.fr/pmidiag



Direction générale des Entreprises
12, rue Villiot, 75572 Paris CEDEX 12